

Propuesta de Intervención del Clima Organizacional y Fortalecimiento del Engagement en
una Constructora de Pereira

Diana María Cuartas Carmona

Universidad Tecnológica de Pereira
Facultad de Ciencias Empresariales
Pereira, Colombia

2019

**Propuesta de Intervención del Clima Organizacional y Fortalecimiento del
Engagement en una Constructora de Pereira**

Diana María Cuartas Carmona

Trabajo final de Maestría presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional

Director:

Juan Carlos Castaño Benjumea

Universidad Tecnológica de Pereira

Facultad de Ciencias Empresariales

Pereira, Colombia

2019

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo aquí invertido se lo dedico a mi hija Daniela, por cederme su tiempo para sacar este plan adelante, a mis padres que esto hace parte de todo lo que sembraron un día, a mi hermana que siempre está para ayudarme y a aquellas personas que me crucé en este bonito camino de aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios que abrió todas las posibilidades para llevar a cabo este proyecto, a la empresa que me permitió realizar esta investigación y me brindó las herramientas para lograrlo, al equipo de trabajo conformado por Lady y Tatiana que me apoyaron con su labor y conocimiento y a mi director de tesis Juan Carlos Castaño Benjumea por su dedicación y paciencia.

RESUMEN

El Clima Organizacional es la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral en la empresa y el Engagement es la actitud positiva que se observa en el compromiso y energía que le imprimen los trabajadores a la labor, ambos constructos permiten mejorar la productividad y la competitividad empresarial. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa - descriptiva de tipo aplicada que permitió la elaboración de un instrumento de medición de los constructos de clima y Engagement, se aplicó a 126 empleados directos de una constructora de la ciudad de Pereira, por medio de un formulario de Google y de encuesta física, según el caso.

Los resultados fueron analizados con el software estadístico SPSS 22 v, por medio de los que se verificó la validez y confiabilidad de los ítems del instrumento y se determinó que hay una correlación significativa entre los resultados de Clima Organizacional y el Engagement.

Los resultados de Clima Organizacional y Engagement en la empresa de construcción fueron positivos, finalmente se procedió a realizar la propuesta de intervención para mejorar las diferentes variables dentro de la organización.

Palabras clave: Clima Organizacional, Engagement, instrumento de medición e intervención.

ABSTRACT

The Organizational Climate is the perception of the employees about corporate environment in the company and the Engagement is the positive attitude observed in the commitment and enthusiasm of the workers in their work, both matters allow for improve the productivity and the business competitiveness.

It was carried out a quantitative-descriptive research of applied type that allowed for the elaboration of a measuring tool of the climate and Engagement, it was applied to 126 direct employees of a construction company from Pereira's city, by means of a Google form and physical survey depending on the case.

The results were analyzed with the statistical software SPSS 22 v, by means of which the validity and reliability of the instrument items was verified and It was determines that there is a significative interrelationship among the results of Organizational Climate and Engagement.

The results about Organizational Climate and Engagement in the construction company were positive, finally proceeded to make an intervention proposal to improve the different variables in the organization.

Key words: Organizational Climate, Engagement, measuring tool and intervention.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTO.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
Tabla de contenido.....	7
Introducción.....	10
Título: Propuesta De Intervención Para Impactar El Clima Organizacional y Fortalecer el Engagement Del Personal Directo De una Empresa Del Sector De La Construcción De La Ciudad De Pereira	11
Capítulo I.....	11
El Problema De Investigación	11
Antecedentes de la idea.	11
Situación problema.	11
Definición del problema.....	12
Caracterización del problema	13
Justificación.....	14
Hipótesis formuladas	15
Beneficios	15
<i>Científicos.</i>	15
Limitaciones previsibles.....	16
Capítulo II.....	18
Marco Referencial	¡Error! Marcador no definido.
Marco Situacional.....	¡Error! Marcador no definido.
Historia.	¡Error! Marcador no definido.
Misión.....	¡Error! Marcador no definido.
Política de calidad.	¡Error! Marcador no definido.
Valores corporativos.....	¡Error! Marcador no definido.
Política SGI.	¡Error! Marcador no definido.
Marco Teórico	18
La Construcción en Colombia..	19
Del concepto de empresa, las organizaciones en general, y la administración	21
Marco conceptual	26
Clima Organizacional.	26
Conceptos de Clima Organizacional.	27

Medición del Clima Organizacional.	31
IMCOC (Instrumento Para Medir Clima En Las Organizaciones Colombianas)..	32
IPAO:.....	33
Ventajas e importancia del Clima Organizacional. e:	35
Marco Normativo	41
Marco Filosófico	42
Glosario	43
Capítulo III	45
El Diseño Metodológico.....	45
Delimitación del Estudio	45
Tipo de investigación	46
Método y enfoque investigativo	46
Instrumentos para recolección de Información	46
Elaboración de base de datos.....	47
Tabulación	48
Análisis estadístico	48
Variables e Indicadores	48
Operacionalización y definición de las Variables	51
Población y muestra	52
Capítulo IV	52
Presentación y análisis de los resultados	52
Estadísticas sociodemográficas	52
Validez y confiabilidad del instrumento.....	55
Jerarquización de variables.....	56
Clima explicado por las variables de Engagement.....	67
Engagement explicado por las variables de clima.....	68
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	69
CAPITULO V	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
Conclusiones.....	74
Recomendaciones	76
REFERENCIAS	78
Anexos.....	82

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Variables</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 3 Estadísticas de participación por género.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 4 Estadísticas de participación por edad.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 5 Estadísticas de participación según la antigüedad en la empresa</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 6 Porcentaje de personas en las áreas por género</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 7 Validez y confiabilidad del instrumento utilizado.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 8. Estadísticas de muestra única.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 9. Porcentaje de percepción de variables de Clima</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 10. Porcentaje de percepción de variables de Engagement</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 11. Correlaciones entre Clima Organizacional y Engagement</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 12. Correlaciones de Clima Organizacional y Engagement con la antigüedad.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 13. Clima Organizacional vs variable de género</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 14. Engagement vs variable de género</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 15. Clima Organizacional vs variables de género y edad</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 16. Engagement vs variables de género y edad</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 17. Clima Organizacional vs variable de antigüedad</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 18. Engagement vs variable de antigüedad</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 19. Clima Organizacional por áreas</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 20. Engagement por áreas</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 21. Regresión lineal de Clima Organizacional y Engagement</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 22. Resumen del modelo de correlación de Pearson</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 23. Regresión lineal de Engagement y Clima Organizacional</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 24. Resumen del modelo de correlación de Pearson</i>	<i>69</i>

Introducción

El presente estudio permitió realizar una propuesta de intervención del Clima Organizacional y fortalecimiento de Engagement en una Empresa del sector de la construcción de la ciudad de Pereira, sirviendo como trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional.

La idea nace con el ánimo de complementar la experiencia adquirida durante los años de desempeño en recursos humanos y dejar un legado a su organización, además de aportar al crecimiento de la empresa a partir del análisis de su ambiente laboral y de la interacción con el área de gestión humana, dando aplicabilidad a los conocimientos teóricos desarrollados en el postgrado, de tal manera que se dote de una herramienta de medición objetiva y técnica que facilite la toma de decisiones administrativas, y que soporte el replanteamiento de la estrategia organizacional que permita proponer procesos de intervención positiva para el mejoramiento de la productividad, competitividad, innovación, sostenibilidad de la organización y por supuesto el factor más importante, su gente, su recurso humano en temas como bienestar y desarrollo de todos los colaboradores que la conforman.

Se realizó la aplicación de la encuesta de clima laboral combinada con la encuesta de Engagement, construida a partir de varias herramientas y el apoyo de la definición de sus variables, con todo lo que implica la medición, teniendo en cuenta sus resultados se diseñó una propuesta de intervención acorde con los hallazgos y variables a impactar para proponer estrategias que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento, modificación o mejoramiento de los aspectos más relevantes encontrados durante el estudio, además se contó con todo el apoyo e interés de los directivos de la organización.

Título: Propuesta De Intervención Para Impactar El Clima Organizacional y Fortalecer el Engagement Del Personal Directo De una Empresa Del Sector De La Construcción De La Ciudad De Pereira

Capítulo I

El Problema De Investigación

Antecedentes de la idea.

Situación problema.

De acuerdo con los diversos factores de desarrollo mundial y regional que rápidamente necesitan integrarse con los aportes y complementos del contexto académico, y específicamente los referidos a los contenidos y herramientas para la administración del talento humano, de clima laboral y Engagement en las organizaciones, y entorno empresarial, en particular para la región, se encontró:

El crecimiento actual logrado por la empresa en mención, requiere realizar mediciones objetivas acerca de las percepciones sobre el ambiente laboral y niveles de Engagement de sus colaboradores, para establecer estrategias de intervención orientadas a mejorar condiciones laborales, mantenimiento o modificación de las mismas, que le permitan a la empresa aumentar la motivación, la productividad de los empleados y por ende la sostenibilidad de la organización.

La organización no ha realizado una medición de Clima Organizacional, debido a que sus directivos consideran que el ambiente laboral es favorable, el cual se desarrolla en un espacio de fraternidad y colaboración.

La carencia de una medición de Clima Organizacional hace que la alta dirección tenga una visión fragmentada de la realidad, pues no cuenta con un insumo objetivo, que le permita entender de manera precisa los aspectos y elementos que realmente impacten la gestión de su personal y que aportan al clima laboral de la empresa, y por ende, desarrollar estrategias de Engagement que realmente necesita su equipo de colaboradores directos.

Definición del problema

Una vez entendida la situación problema y dada la necesidad actual se identificó:

Ausencia de una medición de Clima Organizacional, mediante bases estadísticas por medio de las cuales se identifiquen e intervengan de manera clara, precisa, veraz y confiable las variables que impactan las percepciones de los colaboradores, lo que permite plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Existe una relación directa entre el Engagement y el Clima Laboral?, ¿Cómo medir objetivamente el Clima Organizacional y el Engagement en una empresa?, ¿Cómo realizar una propuesta de intervención del Clima Organizacional y fortalecimiento del Engagement adecuada a las necesidades de los empleados directos de una empresa de construcción de la ciudad de Pereira?

Caracterización del problema

Las empresas después de comprender que los seres humanos que las componen son quienes las hacen competitivas, ahora tienen un nuevo reto, y es retener todo el talento posible y el primer paso es conocer de manera objetiva la percepción que tienen sus empleados sobre el ambiente laboral y revisar sus niveles de Engagement, el segundo paso es establecer una propuesta de intervención adecuada a las fortalezas y debilidades encontradas en la medición.

Objetivo General:

Formular una propuesta de intervención para impactar el Clima Organizacional y fortalecer el Engagement del personal directo de una empresa del sector de la construcción.

Objetivos específicos:

- Realizar una medición de Clima Laboral y Engagement a partir de herramientas estadísticas.
- Elaborar un instrumento de medición del Clima Organizacional y niveles de Engagement para la organización.
- Analizar la correlación existente entre las diferentes variables a medir en el Clima Organizacional y el Engagement.
- Formular estrategias de intervención adecuadas para el mejoramiento del Clima Organizacional del personal directo de la empresa.
- Presentar estrategias para fortalecer el Engagement de los empleados de la constructora.

La constructora en mención, debe continuar en su proceso actual para alcanzar el nivel de madurez de empresas de talla mundial e invertir tiempo y esfuerzo en la gestión del talento

humano, con la única finalidad de continuar siendo líderes, lo cual se logra con un ambiente de buenas relaciones, adecuado liderazgo, comunicación y sentido de pertenencia.

Es la revisión del Clima Laboral y Engagement, la que puede encontrar los focos de intervención para apuntar a la sostenibilidad de la empresa.

Justificación

Ante la ausencia de una revisión del clima laboral de la empresa y el desconocimiento de sus niveles de Engagement, es importante elaborar un estudio objetivo y con estadísticas pertinentes de ambos constructos, con el fin de obtener información valiosa acerca de la percepción de los empleados y su nivel de compromiso, dado que los seres humanos que integran las empresas son el alma de estas, el motor que logra su existencia, productividad y competitividad, es totalmente necesario conocer desde ellos las fortalezas y debilidades de la organización a través de esta medición y así establecer la propuesta de intervención adecuada, para que las diferentes actividades de retención y bienestar generen el impacto suficiente en sus integrantes. La información aquí obtenida constituye un antecedente de direccionamiento estratégico para el esquema de liderazgo y comunicación de la empresa, permitiendo que las decisiones administrativas para el mejoramiento de las condiciones laborales estén enfocadas a las necesidades reales de los empleados. Es importante para una empresa establecer su propia herramienta de medición, pues se elabora de acuerdo a sus características, dicha herramienta permite seguir monitoreando los mencionados aspectos y de esta manera hacer el seguimiento adecuado a la estrategia de intervención.

Hipótesis formuladas

El Clima Organizacional es la percepción de los empleados sobre las condiciones laborales, lo cual influye directamente en las dimensiones de Engagement, por ende, en actitudes que lleven a altos niveles de productividad

H1: Las variables de clima y Engagement correlacionan positivamente, es decir, las áreas que puntúan alto en las dimensiones de Engagement, presentan mejor percepción del clima laboral

H2: Género femenino percibe positivamente el Clima Organizacional y correlaciona con mayores niveles de Engagement

H3: El Engagement es directamente proporcional a la antigüedad

Beneficios

Con la medición e implementación posterior de la propuesta derivada, se obtienen los siguientes beneficios:

Científicos.

- Generación de una metodología específica para medición de clima laboral en una organización del sector de la construcción.
- Comparación entre las variables de Clima Organizacional y Engagement.
- Transferencia de conocimientos y experiencias para la comunidad científica.

Sociales.

- Desarrollo de actividades que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación y la cooperación, partiendo de las necesidades del equipo de colaboradores.
- Activa participación de los empleados durante la medición y posterior intervención.

Humanos.

- Conocimiento de la percepción que poseen los colaboradores directos de la constructora.
- Mejora de los niveles de Engagement de los colaboradores a través de la intervención.

Técnicos.

- Diseño de instrumentos válidos y confiables para la medición e intervención del clima en una organización.
- Establecer la correlación entre dos instrumentos que miden variables de Clima Organizacional y Engagement.

Administrativos.

- Formulación de una propuesta de investigación pertinente para la empresa.
- La elaboración de una propuesta de intervención, que genere para la compañía información importante acerca de la percepción que tienen sus colaboradores y sus niveles de Engagement, de manera que se pueden tomar decisiones estratégicas que impacten a los empleados y en consecuencia la productividad de la empresa.

Económicos.

- Aumento de la productividad a partir de la intervención de la percepción de los trabajadores y los niveles de Engagement.
- Disminución en inversión en asesores externos para la realización del estudio.

Limitaciones previsibles

Se constituyen como requisitos indispensables, para el efectivo desarrollo del estudio:

- Compromiso decidido de la alta dirección (socios propietarios), que permita la libre aplicación de las herramientas académicas en el estudio.
- Receptividad y compromiso de los miembros de los diferentes grupos a ser estudiados.
- Estabilidad y permanencia del personal de la Compañía.
- Disponibilidad de recursos y apuesta administrativa hacia la misma.
- Reserva y confidencialidad, para tener acceso a la información dado el carácter reservado de la misma.

Capítulo II

Es necesario para la empresa de la construcción, en la que se va a hacer la propuesta de intervención de Clima Organizacional realizar una primera medición de clima que genere un diagnóstico de las percepciones con el fin de establecer una intervención acorde a las necesidades del ambiente, las relaciones, los objetivos organizacionales en pro de la mejora continua y crecimiento de la organización, ya que no se ha realizado antes y es una herramienta estratégica.

Marco Teórico

Gerenciar es una empresa del sector de la construcción, que como se define en este documento participa de todo el proceso constructivo desde la elección y compra del terreno hasta la comercialización, con todo el soporte de garantías posteriores a la entrega o posventa, de acuerdo con su cantidad de empleados es mediana empresa, aunque indirectamente puede generar más de 600 empleos al mes, respecto al personal integrado por los contratistas. Esta empresa cuenta con un alto nivel de confianza y posicionamiento de marca en la región, debido a su interés en aportar a la calidad de vida propiciando entornos agradables, con zonas sociales y deportivas agradables, jardines y amplias zonas verdes en cada uno de sus proyectos, aunque no sean en conjunto cerrado, Gerenciar busca darle a la comunidad el espacio que se merece. Es una empresa familiar preocupada por el bienestar de sus empleados, busca cercanía y apoyo a los mismos, realiza diferentes eventos como viajes para cumplir sus sueños, se preocupa por un espacio de trabajo cómodo y realiza diversas interacciones para generar empatía y confianza con sus colaboradores, también tiene Fondo de Empleados como un gran beneficio, pues además de generar créditos, propicia un ambiente solidario a través de los diferentes auxilios que otorgan.

La Construcción en Colombia. Es uno de los motores más importantes de crecimiento económico en el país, como lo menciona Montoya (2010), en la revista de negocios internacionales, pues es notorio como los gobernantes, inclusive en la actualidad, estimulan este tipo de inversión; con la disminución de las tasas de interés o la entrega de subsidios.

El sector de la construcción es tradicionalmente fuerte en contratación de mano de obra no calificada, posicionándose como una de las estrategias para la reducción del desempleo. Ramírez (2017) refiere que la importancia del sector construcción se puede observar de tres formas: *“En primera instancia, la construcción es un sector que genera una alta demanda de empleo, y en su mayor proporción este corresponde a mano de obra no calificada. Según las cifras oficiales, esta actividad ha generado alrededor de 1.2 millones de empleos en promedio al año en lo que va corrido del nuevo milenio, gestando así alrededor del 6% de todos los empleos que se han originado en Colombia a lo largo del mismo periodo. En segundo lugar, la construcción es un sector importante para la economía colombiana porque es uno de los que más articula jalonamientos o encadenamientos productivos con actividades de extracción primaria; bienes industriales relacionados con la construcción, y el sector financiero, entre otros. Finalmente, con el apoyo del gobierno este sector ha construido alrededor de un millón de viviendas de interés social en el último lustro, llegando a ser catalogado como el sector locomotora del crecimiento para Colombia en el nuevo milenio.”*

La construcción involucra directa e indirectamente a muchos actores y se estima ha contribuido al descenso de la tasa de desempleo. La revista Dinero en su artículo “Tasa de desempleo en noviembre llegó a 8,4%” del 12/29/2017, menciona que el DANE “...destacó que “en el trimestre móvil septiembre – noviembre de 2017 la tasa de desempleo para el total nacional se situó en 8,7%, la tasa de participación fue 64,8% y la de ocupación 59,2%”, completando así siete trimestres entre septiembre y noviembre en los que la tasa de desempleo se mantiene en un solo dígito.

El sector de la construcción y las remesas en el eje cafetero. Como lo menciona El Diario en su artículo del 20 de 01 de 2018 *“La economía de Risaralda, recibió vía remesas 1,3 billones de pesos para el año 2016. Para el 2017, con corte a septiembre, dicho rubro ya sumaba \$1 billón de pesos aproximadamente, faltando tres meses para terminar dicho año. Esto muestra el importante aporte que vienen haciendo los risaraldenses que viven en el extranjero a la dinámica socioeconómica del departamento.*

Las familias vienen invirtiendo en vivienda, turismo, y por supuesto, sectores como el comercio sigue siendo el gran beneficiado.”

La región del país con alta migración hacia el exterior es el eje cafetero, por lo tanto, son las remesas las que jalonan la economía regional, lo que favorece el panorama de la construcción en la ciudad, de la mano del crecimiento de Pereira como ciudad intermedia en el país.

La oferta inmobiliaria del sector de la construcción en la ciudad de Pereira, cuenta con vitrinas comerciales y ferias como Construxpo, Eje Vivienda, ExpoCamacol, Expovivienda, ferias inmobiliarias, entre otras.

Del concepto de empresa, las organizaciones en general, y la administración

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades con fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial, así como sus necesarias inversiones, así es definida en Wikipedia, es necesario concebir la empresa como un sistema que se enfoca en un objetivo que satisface las necesidades de un cliente, este punto de vista trasciende la definición de organización, porque un sistema se interrelaciona, se adapta al entorno cambiante para lograr ser exitoso, pero sobretodo permanentemente competitivo, esto requiere de un adecuado direccionamiento estratégico y sobre todo la participación de todos los actores.

Basado en una definición tradicional como la de Chester et al., (1997) propone que existen cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: “la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad”, (citado por Kreitner y Kinicki, 1997), que si funcionan coordinadamente dan lugar a la estructura de una organización. Pero claramente el concepto empresa, no solo debe obedecer a un tema netamente económico, debe llevar implícito una función social y de bienestar hacia las personas que la integran, no solo porque es esta la posibilidad de evolución de una economía, sino de crecimiento de cultura humana, que dota de herramientas a una sociedad, y que le permite cumplir su propósito superior, dicho en otros términos, la empresa debe posibilitar el desarrollo humano de sus integrantes, no a costa de estos, sino de la mano de los mismos.

Clasificación de las empresas. Existen varias clasificaciones conforme a la literatura, pero una forma interesante de entenderla es, a través, de la perspectiva del sector de la actividad, según su tamaño, y según su ámbito de actuación:

Según el sector de la actividad. *Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:*

Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

Manufactureras. Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- **De consumo final.** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- **De producción.** Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- **Mayoristas:** Venden a gran escala o a grandes rasgos.

- Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad, que a su vez se clasifican en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

Según su tamaño. No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc.). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Microempresa: si posee menos de 10 empleados.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 10 y 49 empleados.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 249 empleados.
- Gran empresa: si posee 250 o más empleados.

Según su ámbito de actuación. En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- Empresas multinacionales: o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.
- Empresas Transnacionales: las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

Ahora, dentro del contexto organizacional y corporativo hay elementos determinantes del entorno, que relacionaremos a continuación. (Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>)

Competitividad. Ahora, en la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales deben adaptarse para permanecer. Así mismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, el mundo empresarial tiene cada vez más retos, metas y sueños; lo que lleva a tener organizaciones más competitivas, y estas se dan cuando son capaces de producir bienes y servicios de calidad, lograr éxito y aceptación en el mercado global y que sea eficiente en la administración de recursos, eficaz en el logro de objetivos y efectiva en la generación de impacto en el entorno.

Para que una organización pueda llegar a esto, su mayor insumo será el clima laboral y para elevar la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos mencionados

cotidianamente a través de políticas, procedimientos, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

Cultura Organizacional. *“Representa las normas de conducta aceptadas por los miembros de la organización”* y es *“el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de una organización”* (Kreitner, 1997). Lo cual se encuentra íntimamente ligado con la productividad y el desempeño laboral, por lo tanto, tiene una importancia indiscutible en la conformación de la estrategia empresarial, es la personalidad de la empresa, siempre está permeada por la manera de actuar de los dueños o administradores de las compañías, si ésta, se encuentra en un ambiente dinámico, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. En efecto, si hay convergencia entre estrategia y cultura puede decirse que la empresa se encuentra en mejores condiciones de lograr su sostenibilidad y aquí juega un papel muy importante, la percepción que tiene el empleado de esas características de la empresa, pues dicha percepción es lo que llamamos ambiente laboral o Clima Organizacional, lo cual, le permite desenvolverse con mayores niveles de motivación y satisfacción durante la realización de sus labores.

Con el fin de explicarlo más claramente se puede retomar a Salazar Estrada (2009) “Un hecho de especial importancia en este sentido es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos.”

Cada persona que presta sus servicios a una institución o empresa debe obtener el máximo provecho del tiempo del que dispone para colaborar eficazmente con los esfuerzos colectivos y lograr con ello la misión de su empresa, organización o proyecto en el que trabaja.

Marco conceptual

Clima Organizacional. Las empresas son cada vez más conscientes de la importancia del ser humano como integrante activo, como protagonista del éxito de la empresa y esto a su vez, complejiza el actuar de los administradores organizacionales, pues deben conocer no sólo la organización, sino sus integrantes y la influencia de sus hábitos, creencias y percepciones en el desarrollo, crecimiento y productividad de la empresa. Salazar et al., (2009) concluyen que la riqueza de toda organización está en su capital humano.

Sin él, no hay organización ni razón de ser de ella. La persona es su esencia y el clima en que ella se desenvuelve es vital para el crecimiento de la organización.

Las percepciones que tienen los seres humanos acerca del entorno o el ambiente de trabajo son conocidas como el Clima Organizacional, al que en adelante se hará referencia con sus siglas CO, Furnham (2001), menciona que el C.O. afecta a las organizaciones y puede poner tanto en riesgo su supervivencia como el clima atmosférico... mientras el clima atmosférico actúa primordialmente sobre sus recursos físicos, el organizacional afecta a sus recursos humanos (el personal). Este autor también reconoce que es posible que el CO, sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. Nadera et al., (2014), retoman los postulados de Davis en el 2009, quien refiere que son específicamente los aspectos ambientales los que llevan a las personas a un estado de fluidez para que, de esa manera, la organización logre sus objetivos estratégicos.

La efectividad de las organizaciones, es resultado de las percepciones de los seres que la integran, articulado con la estructura de la empresa y la claridad de la misión, la visión, los valores y creencias de cada individuo que la conforma, esto justifica la importancia de hacer una valoración

objetiva del clima laboral, como refiere Salazar et al., (2009) en su artículo Clima y cultura organizacional, ellos además discriminan los tres componentes del ambiente laboral:

1. El general: Compuesto por los aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en el quehacer de los directivos, la organización y sus estrategias.
2. El operativo: Que comprende el cliente, el trabajo y los proveedores que ejercen su influencia más o menos concreta e inmediata en la dirección.
3. El interno: Que abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de la organización y que posee implicaciones específicas para su dirección y desempeño. A diferencia de los componentes general y operativo, que actúan desde fuera de la organización, este se origina en su interior.

Conceptos de Clima Organizacional. Gómez (2004) presenta el análisis cronológico que realiza Álvarez en 1992, para este proyecto mencionaremos algunos de ellos:

Francis Cornell (1955), quien define el Clima Organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese Clima Organizacional.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del Clima Organizacional.

Pace (1968), entiende el Clima Organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Campbell et al., (1971), describen el Clima Organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Dubrán (1974) citado por Gómez (2004), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades.

Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima Organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Gibson y colaboradores (1984) citado por Gómez (2004), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de Clima Organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo.

Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El Clima Organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

Pritchard y Karasick (1972) y Helleriegel y Slocum (1974) citado por Gómez (2004), definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Álvarez (1992) citado por Gómez (2004), concluye que el Clima Organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Por su parte, Likert (1967) citado por Frías et al., (2015) refiere que el comportamiento de los subordinados es causado, significativamente por el comportamiento administrativo y por las percepciones que éstos tengan de las condiciones organizacionales, y sus reacciones están condicionadas por la percepción individual del Clima Organizacional, los parámetros ligados al contexto organizacional, a la estructura de la organización, a la jerarquía del individuo, a los factores individuales ligado a su personalidad y a la percepción que tienen sus subordinados y colegas del Clima Organizacional (Brunet, 2009) citado por Frías et al., (2015).

Estos autores resaltan que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa.

Medición del Clima Organizacional. La literatura acerca del CO abunda, pero es necesario ser muy selectivos en la elección del instrumento para medir CO, Gómez (2004) cita a Rodríguez en 1999 señalando que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes entre las que se destacan: a) el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, b) el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, c) el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados, d) la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Gómez (2004) menciona en su artículo instrumentos desarrollados en Colombia como el TECLA (Test de Clima Organizacional), el cual contiene 90 afirmaciones de respuesta verdadero o falso, el IMCOC (Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas) el cual consta de 45 preguntas para responder en una escala de siete intervalos de acuerdo a la intensidad de la percepción y la ECO (Encuesta de Clima Organizacional)

A continuación, mencionaremos algunas de las herramientas más destacadas en Colombia por su trayectoria, validez y confiabilidad.

IMCOC (Instrumento Para Medir Clima En Las Organizaciones Colombianas). Esta herramienta fue desarrollada por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, quien hace un análisis interesante en su artículo Clima Organizacional en empresas colombianas 1980-2004, allí comparte el resultado de la aplicación del instrumento durante el periodo de años mencionado, encontrándose percepciones constantes en las organizaciones colombianas, cabe destacar que es un instrumento ampliamente validado y con alto nivel de confiabilidad. Como lo menciona Méndez (2005), el IMCOC permite medir el clima de la organización, Las 45 preguntas del IMCOC se han diseñado con respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. Dentro de estas preguntas de opción múltiple se han utilizado escalas de calificación que van de 1 a 7. A partir de las variables definidas por Elton Mayo y demás representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, que involucran los conceptos básicos que fundamentan la dirección del recurso humano en la administración moderna. Las variables definidas en este instrumento son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones, control.

1. Objetivos: Méndez (2005) hace referencia al conocimiento del empleado de los objetivos organizacionales y el grado de identificación que logra con estos, la frecuencia del trabajador para determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos y la comunicación de objetivos y políticas de la empresa.

2. Cooperación: en resumen, el autor menciona la asociación entre personas e integración del grupo social para conseguir los objetivos organizacionales, por medio de la medición de actitudes y comportamientos

3. Liderazgo: esta variable es descrita por Méndez como el estilo de dirección, el liderazgo formal y la percepción que tiene el trabajador de su jefe respecto a la confianza que inspira.

4. Toma de decisiones: este es mencionado como la posibilidad que tiene el empleado en el proceso de toma de decisiones relacionado con el estilo de dirección que ejerce el líder.
5. Relaciones interpersonales: esta se establece como el proceso de interacción entre las personas, sus actitudes y comportamientos relacionados con la cooperación.
6. Motivación: el autor menciona que el hombre es motivado por estímulos salariales, al igual que las recompensas simbólicas no materiales, lo que genera actitudes y comportamientos que le permiten aportar a los objetivos organizacionales
7. Control: en esta se pretende medir la percepción de los colaboradores sobre control ejercido por el jefe para el cumplimiento de actividades, del logro de los objetivos.

IPAO. Este es un instrumento para medir Clima Organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem, como lo menciona Gómez (2004) El IPAO está conformado por 40 ítems los cuales abarcan 6 dimensiones. Cada una de ellas está teóricamente definida de la siguiente manera (Gómez, 2004):

Claridad organizacional: Entendida como el grado en que el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel macro como en el micro y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores.

Sistema de recompensas e incentivos: Entendido como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores.

Toma de decisiones / autonomía: Entendida como el grado en el cual la organización involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

Liderazgo: Entendido como el grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales.

Interacción social: Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que predominan las relaciones entre miembros caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social y mecanismos claros y equitativos en la solución de conflictos.

Apertura organizacional: Entendida como el grado en el cual el trabajador percibe que la organización promueve en sus colaboradores el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos novedosos que redunden en el mejoramiento de los procesos internos y de los productos y servicios que ofrece. (Gómez, 2004)

Cardona y Zambrano (2014) realizaron un estudio de revisión sistemática de la literatura de publicaciones en los últimos 15 años en donde se encontraron 10 artículos que presentaban instrumentos de evaluación de Clima Organizacional. De estos artículos se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas, teniendo en cuenta la relación entre el coeficiente de confiabilidad, el número de ítems y la adecuación al grupo de 8 factores evaluados, el IPAQ es el instrumento que mejores prestaciones tiene, puesto que combina un buen coeficiente de confiabilidad con una extensión media de la prueba. La presente investigación explorará la posibilidad de aplicar el IPAQ, por ser validado en Latinoamérica y tener altos índices de confiabilidad.

Ventajas e importancia del Clima Organizacional. Salazar et al(2009) se refieren a que un Clima Organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el gobierno de la organización. Pero, para esto se requiere:

- El fortalecimiento de las actividades de promoción de buena salud en la organización.
- El apoyo de la gerencia y la participación activa de los trabajadores, con sentido de pertenencia.
- El control de la presencia y el efecto de los factores de riesgo asociados con a accidentes y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- La motivación necesaria para dinamizar y garantizar el desarrollo de una política de higiene, seguridad, salud ocupacional y protección del medio.
- Un concepto global de desarrollo sostenible, calidad de vida, salud, seguridad en el trabajo y protección del medio en todos los nuevos proyectos que se pretendan emprender.

Otro aspecto relevante es que el CO describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman; además, agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Vega et al., 2006).

Un Clima Organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador Salazar et al., (2009) es vital el ser humano dentro de las organizaciones, pues la efectividad de las

mismas, es resultado de las percepciones de los seres que la integran, articulado con la estructura de la empresa y la claridad de la misión, la visión, los valores y creencias de cada individuo que la conforma, esto justifica la importancia de hacer una valoración objetiva del clima laboral.

Engagement. Las organizaciones están cada vez más preocupadas por el “bien” “estar” de los empleados, pues son los seres humanos quienes hacen a las empresas, de ellos depende el logro de los objetivos, entonces, ¿Acaso no desea una empresa tener los mejores empleados? , pero, ¿Quiénes son los mejores empleados? alguien puede decir que los más capacitados, profesionales y especialistas que poseen el conocimiento, otros pueden decir, los más fuertes, que trabajen sin descanso, que no se quejen de la exigencia, pueden existir tantos panoramas como empresas, pero en realidad independiente del perfil existe un rasgo en común que requiere toda organización sin importar su producto o su servicio: se define como la entrega, el compromiso y la energía no solo hacia su labor, sino hacia su empresa, estas características han sido estudiadas por varios autores y han logrado un término sin traducción al español “ENGAGEMENT”, pero es necesario explorar el origen de este concepto, existe una corriente psicológica que se interesó en cambiar el enfoque tradicional, en dejar de ver el síntoma, el daño, el malestar y todas aquellas características negativas en los pacientes y busca la otra cara de la moneda, analiza las características positivas de los seres humanos, todo aquello que es de replicar, que se puede volver un patrón positivo de comportamiento, esta corriente se llama psicología positiva, para dejar de atacar los problemas y potenciar las características favorables.

La psicología positiva es un cambio de foco, como lo cita Vera (2006), “la focalización exclusiva en lo negativo que ha dominado la psicología durante tanto tiempo, ha llevado a asumir un modelo de la existencia humana que ha olvidado e incluso negado las características positivas del ser humano” (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000), el objetivo de la psicología positiva es

mejorar la calidad de vida y la promoción del bienestar, cambiando la mirada tradicional en la que se analizaban las características negativas y donde se fortalece y promueve lo positivo, Seligman y Csikszentmihalyi lo mencionan como “catalizar” un cambio de enfoque de lo que va mal a construir cualidades positivas. Aquí emerge entre otros, el concepto de ENGAGEMENT que ha sido estudiado como un estado positivo opuesto al burnout.

El síndrome de burnout ha sido definido como “estar quemado”, se caracteriza por el cansancio emocional y físico, pérdida de interés por el trabajo, baja realización personal y trato deshumanizado a los usuarios, un síndrome muy presente en las profesiones asistenciales, se caracteriza por tres variables:

Agotamiento físico: se asemeja al estrés, la persona se siente excedida en sus capacidades, debido a la carga laboral.

Despersonalización: se refiere comportamientos cínicos, faltos de empatía y endurecimiento emocional.

Falta de realización personal: está asociada a la falta de eficacia, falta de profesionalismo, sentimientos negativos hacia su labor.

De manera contraria sucede con los empleados engaged, son empleados que se les ve satisfechos y felices en su labor y en su empresa, a pesar de las dificultades o trabajo duro, ellos emplean toda su capacidad en lograr el objetivo, pues se caracterizan por la energía, estar muy implicados en su labor y lograr altos niveles de concentración, (Pérez & Casal, 2014) mencionan; “Kahn (1990), fue el primer autor en introducir en el ámbito académico el concepto de Engagement relacionado con el trabajo, acuñando el término Engagement personal. Para Kahn (1990: 702) el Engagement personal representa un estado en el que “los empleados introducen su yo personal en el desempeño

de su rol laboral”, invirtiendo energía personal y experimentando una conexión emocional con su trabajo.”

Las actitudes como la satisfacción con el puesto de trabajo y el compromiso afectivo son antecedentes del comportamiento altruista, este se refiere a conductas de ayuda y apoyo a los compañeros dentro de las labores normales o en caso de situaciones problemáticas en el trabajo, esto mantiene la cohesión, la pertenencia del equipo, mejora el servicio y por ende la imagen de la organización, definitivamente el Engagement está íntimamente relacionado con altos niveles de inversión personal en tareas desempeñadas en el puesto de trabajo y la alta conexión y compromiso permite ver el trabajo como reto y no como estrés. Rich (2010), argumenta que el Engagement refleja inversión simultanea de energía física, emocional y cognitiva en tal forma que la persona está activa y plenamente implicada en el desempeño completo de su rol, incluyendo los comportamientos discrecionales (Pérez & Casal, 2014).

El Engagement, se compone de tres dimensiones, vigor, dedicación y absorción (Bakker & Rodriguez Muñoz, 2013):

Vigor: se refiere a la energía, resistencia mental y esfuerzo para realizar el trabajo, aunque aparezcan dificultades (vitalidad).

Dedicación: es el entusiasmo, orgullo e implicación laboral y reto con el que se hace la labor (inspiración).

Absorción: implica alta concentración en la tarea al punto de percibir que el tiempo pasa demasiado rápido, baja desconexión de las tareas laborales.

El Engagement está asociado al bienestar desde el factor motivacional en sí mismo, existe una reciprocidad entre la organización y el empleado, (Salanova & Schaufeli, 2009) “el nivel de Engagement de un empleado se ve reforzado por un ambiente específico de trabajo proporcionado por la organización sana, mientras que, al mismo tiempo, los empleados engaged son agentes activos que refuerzan la organización saludable.”

El aprendizaje organizativo y la ejecución de tareas promueven un clima organizativo positivo, se puede facilitar el Engagement mediante el diseño de puestos de trabajo que promuevan la autonomía, significancia y variedad de tareas, también cuando los empleados perciben que son valorados y se preocupan por su bienestar, movilizar el Engagement requiere líderes transformacionales con visión clara, que unan los intereses particulares con los colectivos y que apoyen a los empleados estimulándolos a participar mostrando un interés genuino en ellos.

El modelo de Bakker y Demerouti (2007) citado en (Bakker & Rodriguez Muñoz, 2013), habla de los determinantes del Engagement, las demandas y los recursos laborales.

Las demandas laborales son los esfuerzos psicológicos y físicos, también los aspectos del trabajo que pueden desencadenar el deterioro de la salud.

Los recursos laborales se refieren a características del puesto que son factores motivacionales, es decir, que satisfacen necesidades de autonomía, variedad de tareas, relación, facilidad de formación y feedback, se dividen en físicos, sociales y organizacionales, estos son los verdaderos predictores del Engagement, estos estimulan el crecimiento, el desarrollo personal y el aprendizaje, las personas usan recursos personales como la autoeficacia y el optimismo, los cuales están directamente relacionados con el Engagement, pues contribuyen a la resiliencia del empleado. Los entornos laborales que ofrecen abundantes recursos fomentan la buena voluntad de los empleados

para dedicar sus habilidades y esfuerzo en la consecución de su trabajo resistente a las adversidades o inconvenientes del trabajo (Jiménez et al., 2010)

El Engagement es el mediador entre los recursos laborales y el compromiso organizacional (Hakanen 2006), atender una gran cantidad de tareas y no contar con flexibilidad organizacional, hacen que la persona pierda motivación por su trabajo.

El perfil del empleado Engagement como lo menciona Bakker y Rodríguez (2013), es alta extraversión, bajo neuroticismo y respuesta positiva a los cambios, por lo tanto, no experimentan miedo, depresión y frustración, tienen alta disposición a la alegría y a la sociabilidad. Las consecuencias del Engagement son alto rendimiento laboral traducido en mayores ingresos, mejora del clima de servicio y lealtad hacia la empresa y el cliente, también mejora la calidad de vida por fuera del ámbito laboral, pues según Bakker et al, los empleados felices son confiados y cooperadores, esto a su vez se refleja en el aprendizaje y la buena salud, lo cual predice resultados positivos. El lado oscuro del Engagement está relacionado con posible adicción al trabajo, subestimación del tiempo y un optimismo elevado puede generar conductas desadaptativas.

El Engagement puede propiciarse a través de rediseños de puestos de trabajo, cambio de tareas que le den nuevo sentido a su labor, esos cambios pueden ser físicos o cognitivos.

Como lo menciona Schaufeli (2002), “el Engagement es estado afectivo-cognitivo más persistente que no está focalizado a un objeto, evento, o situación particular”

Como lo cita (Benevides, 2011) El Engagement en el trabajo se asocia positivamente con características de la tarea que podrían ser etiquetadas como recursos, motivadores, o energizadores como el soporte social de los compañeros, del superior inmediato, la retroalimentación al desempeño, el coaching, la autonomía en el desempeño, variedad de tareas y

la capacitación (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2001, 2003; Schaufeli et al., 2003; Schaufeli y Bakker, in press)

Pero, ¿cómo se mide el Engagement?, existe un cuestionario de 17 ítems, el UWES Utrecht Work Engagement Scale, el cual consta de 3 sub-escalas: vigor, dedicación y absorción, el cual permitió operacionalizar el concepto y desde 1999 se han realizado varios estudios de validación. De acuerdo a diferentes estudios el Engagement correlaciona con la edad, el género y la ocupación, es decir, entre mayor edad, los hombres y los directivos presentan mayor Engagement, en los directivos se relaciona con la pro-actividad, la iniciativa y el compromiso.

Es más rentable invertir en prevenir que invertir en corregir y esta empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de las personas, motivo que apalanca la necesidad de medir el nivel de Engagement de los empleados y de la mano del conocimiento objetivo de la percepción del ambiente laboral se establecerán las estrategias más acertadas para lograr que los empleados hagan de la compañía la mejor de la región.

Marco Normativo

La Corte Constitucional y la Corte Suprema de Justicia, en varias sentencias han determinado el alcance de la propiedad privada en Colombia como garantía y respeto del Estado hacia los particulares, y justamente allí es donde se encuentra la sostenibilidad del sector de la construcción, tanto para el sector productivo como para el particular, y de alguna manera, desde propiciar por parte del estado la construcción y el derecho a la vivienda digna en Colombia, al punto que hoy en el actual gobierno se tenga un Ministerio de Vivienda.

El Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, 1072 de 2015, en el capítulo 6 que se refiere al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), tiene como objeto establecer

unas etapas basadas en la mejora continua con la principal meta garantizar las condiciones idóneas de salud y bienestar de los trabajadores. En el artículo 2.2.4.6.4 del decreto dice: *“El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo”* (Decreto 1072/2015), esta normatividad hace indispensable la revisión de las diferentes variables que pueden intervenir en el ambiente laboral, pues de acuerdo a sus características se puede convertir en un factor de riesgo o un factor protector.

La empresa tiene implementado en su interior el sistema de gestión de calidad, con el fin de lograr la planificación adecuada, la implementación de procesos, estandarización de actividades y por ende, permitir la mejora continua y así satisfacer las necesidades del cliente. La norma técnica colombiana NTC-ISO 9001(Cuarta actualización), menciona como requisito en el capítulo 7 párrafo 7.1.4 *“Ambiente para la operación de los procesos”*(Icontec, 2015), lo que significa que es un requisito de la norma propiciar y mantener el ambiente adecuado con el fin de lograr la operación de los procesos y la conformidad de los productos y dicho ambiente requiere la combinación de factores sociales, psicológicos y físicos, en esta medida es necesaria la medición objetiva del ambiente o Clima Organizacional. Los diferentes niveles de compromiso y Engagement del empleado no están estructurados en un requisito pero si afectan el adecuado ambiente labora

Marco Filosófico

La empresa se rige en su ambiente laboral desde las creencias que hacen parte de la ética, los valores y/o principios filosóficos, porque son características que van asumiendo desde su

percepción cada miembro de la organización. Gerenciar promulga el profesionalismo, cumplimiento y responsabilidad, lo que es prioridad y que se establece dentro de las normas y el control social que se genera al interior de la organización y que definitivamente permean las decisiones estratégicas que terminan modificándole entorno, la comunidad y los clientes. La filosofía de la empresa es construir sociedad y esta se crea con infinita responsabilidad en las decisiones que van afectar a diversos actores involucrados.

La reflexión filosófica permite ver al ser humano como un cúmulo de pensamientos y es al interior del trabajo diario y fuerte que se cristalizan deseos, pasiones y sueños, y estos ponen el velo a la percepción que cada uno tiene de su realidad, lo cual, influye en el Engagement, la productividad y el desempeño laboral.

De esta manera, la construcción de conocimiento especializado desde el abordaje de ideas y propuestas de las teorías abordadas en el presente marco referencial, a partir del método científico de investigación, contribuirá a enriquecer teorías, metodologías y modelos administrativos propios de la conducta humana en su relación con el desempeño laboral.

Así mismo, el aporte a una empresa de la región que ha propendido por el bienestar de sus empleados, resulta imperioso retornar parte de la misma inversión que ella hace, para dotar de una herramienta de intervención a sus empleados, cuyo propósito es la calidad de su clima laboral, con impacto en la productividad, la innovación y la gestión adecuada de su recurso humano.

Glosario

Absorción: implica alta concentración en la tarea al punto de percibir que el tiempo pasa demasiado rápido, baja desconexión de las tareas laborales.

Ambiente Laboral: espacio físico y emocional que comparten los miembros de una organización.

Clima Organizacional: la percepción que posee el trabajador de aquellos factores organizacionales existentes, que pueden influir positiva o negativamente en su desempeño reflejándose en la productividad de la empresa

Cultura Organizacional: creencias, costumbres, normas que se llevan a cabo dentro de una organización y le dan una personalidad definida

Dedicación: es el entusiasmo, orgullo e implicación laboral y reto con el que se hace la labor (inspiración).

Engagement: energía, implicación y concentración en su trabajo, aunque se presenten dificultades

Intervención: acciones que se llevan a cabo dentro de una organización para lograr un objetivo

Percepción: interpretación compartida que hacen los colaboradores de la realidad organizacional

Vigor: se refiere a la energía, resistencia mental y esfuerzo para realizar el trabajo, aunque aparezcan dificultades (vitalidad).

Capítulo III

El Diseño Metodológico

Esta propuesta de intervención en Clima Organizacional y fortalecimiento del Engagement, permitió hacer una medición y análisis exhaustivo de la percepción del ambiente laboral y niveles de Engagement de los colaboradores de una empresa de construcción de la ciudad de Pereira, esto requiere implementar la rigurosidad del método científico para que los resultados sean confiables.

Delimitación del Estudio

El Estudio se delimitó alrededor de los siguientes aspectos;

Temática.

- Obtención para la empresa de una herramienta para el diagnóstico de Clima Organizacional y conocimiento de los niveles de Engagement.
- Generación de diagnóstico del Clima Organizacional y niveles de Engagement que les permita a los directivos tomar decisiones estratégicas.
- Realización de una propuesta de intervención, de acuerdo con los resultados obtenidos en la medición de Clima Organizacional y su correlación con el Engagement de los empleados para la empresa de sector de la construcción.
- Se propicia el aumento de la productividad respecto a la mejora de procesos organizacionales que impactan percepciones de los colaboradores

Temporal. Primer semestre de 2019.

Tipo de investigación

Aplicada por el fin que tiene de obtener un conocimiento técnico como lo es un instrumento de medición para futuras mediciones en esta empresa u otras y su tipo de estudio fue descriptivo en la medida que busca detallar las características esenciales del Clima Organizacional y del Engagement en la empresa de construcción.

Método y enfoque investigativo

De acuerdo a las estadísticas manejadas y los instrumentos de recolección de los datos, además del método de comprobación de hipótesis, esta es una investigación cuantitativa.

Instrumentos para recolección de Información

Se elaboró un instrumento específico de recolección de información, en el que se establecieron variables como edad, genero, antigüedad, área y manejo de personal a cargo,

también es importante aclarar que dado el análisis del instrumento de medición y de los objetivos propuestos, se seleccionaron preguntas de varios instrumentos y se ajustaron; para medir el clima se tomaron instrumentos como el IMCOC, el instrumento de la UTP Y REDDIN, para medir el Engagement, se empleó el UWES (Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo) no obstante, y una vez realizado el análisis del direccionamiento estratégico de la empresa en mención.

Dicho instrumento consta de 68 ítems con tipo de respuesta escala tipo Likert de 1 a 5, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo, estos ítems están inmersos en 11 variables aspectos (condiciones de trabajo, liderazgo, conexión con la misión, comunicación, negociación y manejo de conflictos, cooperación, satisfacciones psicológicas, desarrollo profesional, sentido de pertenencia, imagen de la empresa), contenidas a su vez en 8 aspectos (necesidades básicas, factores intrínsecos, identidad, relación de liderazgo, relación con el equipo, relación con el cliente, desarrollo profesional y desarrollo personal), que surgen de 3 grandes dimensiones (existencia, relacionamiento y crecimiento), además, cuenta con los ítems de la escala de UWES, Utrecht de Engagement en el trabajo, la cual consta de 3 variables vigor, dedicación y absorción.

Se realizó encuesta presencial aplicada por medio de formulario de Google Drive, y encuesta física para los empleados que no cuentan con manejo de las herramientas virtuales.

Elaboración de base de datos

Las respuestas de las personas encuestadas se organizaron, codificando las respuestas cualitativas en cuantitativas para iniciar el análisis de los datos utilizando el software estadístico SPSS.

Tabulación

Se procedió a elaborar tablas de estadística de muestra única con la media, con las variables sociodemográficas, clima y Engagement

Análisis estadístico

Se calculó la media de cada una de las variables estudiadas para jerarquizar las variables de Clima Organizacional y las variables de Engagement, el porcentaje de percepción de cada una de ellas, se calculó la regresión lineal y la correlación para determinar la relación y fuerza entre los dos constructos y cada una de sus variables.

La validación del instrumento se realizó por medio del análisis factorial, obteniendo varianzas explicadas mayores al 50%, KMO mayores al 0,5 y cargas factoriales de cada ítem en las variables mayores al 0,6.

La confiabilidad fue analizada con el indicador del alfa de cronbach, con valores superiores a 0,6

Variables e Indicadores

La elección de las variables se realizó en el marco de las actividades que se vienen desarrollando dentro del área de gestión humana, en tres grandes dimensiones, que se compone de 8 aspectos y 17 variables, de las cuales 4 son sociodemográficas y 13 incluyen los conceptos de Clima Organizacional y Engagement como se relacionan a continuación:

Tabla 1. Variables

DIMENSION	ASPECTO	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
N/A	N/A	AREA	Area a la que pertenece
N/A	N/A	GENERO	Genero
N/A	N/A	EDAD	Edad
N/A	N/A	ANTIGÜEDAD	Tiempo de vinculación a la empresa
EXISTENCIA	NECESIDADES BÁSICAS Fisiológicas Condiciones del trabajo, cargo,	CONDICIONES DE TRABAJO	Percepción del empleado sobre las condiciones locativas, laborales y carga laboral
		VIGOR	Altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades
	FACTORES INTRINSECOS	ABSORCION	Estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor
	IDENTIDAD /ORGULLO Por mi trabajo, Por mi equipo, Por mi empresa	DEDICACION	Sentido o significado del trabajo, sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo
RELACIONAMIENTO	RELACIÓN DE LIDERAZGO	LIDERAZGO	Ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos
		CONEXIÓN CON LA MISIÓN	Claridad en los objetivos de la labor, aceptación de instrucciones y percepción del líder a cargo
		COMUNICACIÓN	Disponibilidad de la información para la realización adecuada de la labor, retroalimentación respetuosa con los diferentes integrantes del equipo
	RELACION CON EL EQUIPO	COOPERACION	Proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se busca medir actitudes, comportamientos y el deseo de cooperar hacia los compañeros
	RELACIÓN CON EL CLIENTE	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	La percepción del manejo de situaciones o hechos con los clientes internos o externos con los que me relaciono en la empresa
CRECIMIENTO	DESARROLLO PROFESIONAL (PLAN CARRERA, INNOVACIÓN)	SATISFACCIONES PSICOLOGICAS	Se refiere a las necesidades mentales, físicas, emocionales y sociales que conllevan ala preservación de la salud mental, relacionadas con el crecimiento, los retos y de disfrute de la labor
		DESARROLLO PROFESIONAL	crecimiento dentro de la organización respecto a ascenso, retos oportunidad de usar capacidades en el cargo actual
	DESARROLLO PERSONAL (SOCIAL, IDENTIDAD)	SENTIDO DE PERTENENCIA	comportamientos y actitudes que permiten observar la integración e identificación de las personas a la empresa
		IMAGEN DE LA EMPRESA	Manera como los colaboradores perciben la empresa, en cuanto, imagen, reputación y bienestar

Operacionalización y definición de las Variables

Tabla 2. Operacionalización de las Variables e indicadores de estudio.

VARIABLES E INDICADORES CLIMA Y ENGAGEMENT						
DIMENSION	ASPECTO	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	CLASIFICACIÓN	ESCALA	INDICADORES
N/A	N/A	AREA	Area a la que pertenece	Nominal	Administración De Obra Administración De Oficina Comercial Compras Contabilidad Diseño Gestión Humana Posventa Subgerentes Técnica 1 Técnica 2 Topografía	Rango de escala
N/A	N/A	GENERO	Genero	Nominal	Masculino - Femenino	Rango de escala
N/A	N/A	EDAD	Edad	Ordinal	De 18 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 50 años Mas de 50 años	Rango de escala
N/A	N/A	ANTIGÜEDAD	Tiempo de vinculación a la empresa	Ordinal	De 0 a 1 años De 2 a 4 años De 5 a 9 años De 10 a 14 años De 15 a 19 años Mas de 19 años	Rango de escala
EXISTENCIA	NECESIDADES BÁSICAS Fisiológicas Condiciones del trabajo, cargo,	CONDICIONES DE TRABAJO	Percepción del empleado sobre las condiciones locativas, laborales y carga laboral	Cualitativa	Likert	Rango de escala
		VIGOR	Altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades	Cualitativa	Likert	Rango de escala
	FACTORES INTRINSECOS	ABSORCION	Estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor	Cualitativa	Likert	Rango de escala
	IDENTIDAD /ORGULLO Por mi trabajo, Por mi equipo, Por mi empresa	DEDICACION	Sentido o significado del trabajo, sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo	Cualitativa	Likert	Rango de escala
RELACIONAMIENTO	RELACIÓN DE LIDERAZGO	LIDERAZGO	Ejercicio del "liderazgo formal" y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos	Cualitativa	Likert	Rango de escala
		CONEXIÓN CON LA MISIÓN	Claridad en los objetivos de la labor, aceptación de instrucciones y percepción del líder a cargo	Cualitativa	Likert	Rango de escala
		COMUNICACIÓN	Disponibilidad de la información para la realización adecuada de la labor, retroalimentación respetuosa con los diferentes integrantes del equipo	Cualitativa	Likert	Rango de escala
	RELACION CON EL EQUIPO	COOPERACION	Proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Se busca medir actitudes, comportamientos y el deseo de cooperar hacia los compañeros	Cualitativa	Likert	Rango de escala
	RELACIÓN CON EL CLIENTE	NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS	La percepción del manejo de situaciones o hechos con los clientes internos o externos con los que me relaciono en la empresa	Cualitativa	Likert	Rango de escala
CRECIMIENTO	DESARROLLO PROFESIONAL (PLAN CARRERA, INNOVACIÓN)	SATISFACCIONES PSICOLOGICAS	Se refiere a las necesidades mentales, físicas, emocionales y sociales que conllevan ala preservación de la salud mental, relacionadas con el crecimiento, los retos y e dsifruite de la labor	Cualitativa	Likert	Rango de escala
		DESARROLLO PROFESIONAL	crecimiento dentro de la organización respecto a ascenso, retos oportunidad de usar capacidades en el acrgo actual	Cualitativa	Likert	Rango de escala
	DESARROLLO PERSONAL (SOCIAL, IDENTIDAD)	SENTIDO DE PERTENENCIA	comportamientos y actitudes que permiten observar la integración e identificación de las personas a la empresa	Cualitativa	Likert	Rango de escala
		IMAGEN DE LA EMPRESA	Manera como los colaboradores perciben la empresa, en cuanto, imagen, reputación y bienestar	Cualitativa	Likert	Rango de escala

Población y muestra

Empleados Directos de la empresa de construcción (Gerenciar) de la ciudad de Pereira.

Se realizó censo de los empleados directos de la empresa de construcción con antigüedad superior a 6 meses activos a la fecha de la aplicación del instrumento, para un total de 126 empleados encuestados de forma voluntaria.

Capítulo IV

Presentación y análisis de los resultados

La medición de Clima Organizacional y Engagement fue aplicada a 126 empleados directos de una constructora de la ciudad de Pereira. A continuación se relacionan los resultados de la encuesta, en la que se estableció la siguiente escala:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
-------------------	------------	-------------	------------------	----------------------

Estadísticas sociodemográficas

A continuación se relaciona la información sociodemográfica de los encuestados, la cual es relevante para esta investigación:

Tabla 2 Estadísticas de participación por género

	%	
Genero	Encuestados	Participación
FEMENINO	52	41%
MASCULINO	74	59%
	126	100%

La distribución de empleados directos por género encuestados es relativamente equitativa, siendo mayoría hombres en un 59%.

Tabla 3 Estadísticas de participación por edad

Rango Edad	%	
	Encuestados	Participación
18 – 25 años	17	13%
26 – 35 años	45	36%
36 – 50 años	53	42%
Más de 50 años	11	9%
	126	100%

La mayor parte de los encuestados pertenece al rango de edad entre los 36 a 50 años, con un porcentaje de 42%, en segundo lugar se encuentra un 36% de las personas que participaron en este estudio tienen edades comprendidas entre los 26 a 35 años.

Tabla 4 Estadísticas de participación según la antigüedad en la empresa

Antigüedad	%	
	Encuestados	Participación
0 – 1 años	24	19%
2 – 4 años	39	31%
5 – 9 años	45	36%
10 – 14 años	10	8%
15 – 19 años	5	4%
Más de 19 años	3	2%
	126	100%

Un porcentaje importante de los empleados encuestados, el cual corresponde al 36% de los empleados tiene entre 5 y 9 años de antigüedad dentro de la empresa y en segundo lugar con un 31% tienen antigüedad entre 2 y 4 años dentro de la empresa, la mitad de los encuestados lleva más de 5 años vinculado a la organización.

Tabla 5 Porcentaje de personas en las áreas por género

ÁREAS	F	M	%F	%M	TOTAL	% TOTAL
TÉCNICA 2	3	17	2%	13%	20	16%
COMERCIAL	14	5	11%	4%	19	15%
TÉCNICA 1	4	10	3%	8%	14	11%
ADMINISTRACIÓN OFICINA	8	5	6%	4%	13	10%
GESTIÓN HUMANA	10	2	8%	2%	12	10%
TOPOGRAFÍA	0	10	0%	8%	10	8%
DISEÑO	4	4	3%	3%	8	6%
COMPRAS	0	8	0%	6%	8	6%
ADMINISTRACIÓN OBRA	2	4	2%	3%	6	5%
POSVENTA	1	5	1%	4%	6	5%
CONTABILIDAD	3	2	2%	2%	5	4%
SUBGERENTES	3	2	2%	2%	5	4%
	52	74	41%	59%	126	100%

Las áreas con mayor cantidad de personas son técnica 2, comercial y técnica 1 en este orden, respecto al género la mayor proporción de hombres la encontramos en el área técnica y la de mujeres en el área comercial.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez de este instrumento y confiabilidad del instrumento se analizó con el software estadístico SPSS v 22.0 a continuación se presentan los cuadros con la respectiva información de las variables:

El instrumento inicialmente se planteó con 68 ítems, que fueron depurados en el análisis factorial confirmatorio y la confiabilidad, dejando como integrantes de cada variable, los ítems que mejor carga factorial presentaban. El resultado final permitió realizar el análisis con 51 ítems, arrojando que cada una de las variables quedara conformada por un solo factor y que su varianza explicada fuera mayor al 50%, igualmente se calculó el indicador KMO (Káiser-Meyer-Olkin)

que mide la correlación entre los ítems que conforman el factor (este debe ser mayor a 0.5); igualmente para la confiabilidad se analizó con el alfa de cronbach (aceptable si es mayor a 0.6).

Tabla 6 Validez y confiabilidad del instrumento utilizado

CLIMA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT ..								
Dimensiones	Aspectos	Variables	No. ítems	factores	Varianza explicada	KMO	Alfa Cronbach	Alfa estandarizado
EXISTENCIA	NECESIDADES BASICAS	Condiciones de trabajo	4	1	52,100	0,647	0,688	0,693
		vigor	4	1	59,081	0,702	0,767	0,767
	FACTORES INTRINSECOS	absorción	4	1	56,955	0,729	0,732	0,744
		dedicación	4	1	62,136	0,785	0,792	0,797
RELACIONAMIENTO	RELACION Y LIDERAZGO	liderazgo	4	1	68,909	0,810	0,844	0,849
		conexión mision	4	1	51,393	0,724	0,680	0,681
		comunicación	4	1	55,388	0,754	0,714	0,731
	RELACION CON EL EQUIPO	cooperación	4	1	65,484	0,794	0,823	0,824
	RELACION CON EL CLIENTE	negociación	3	1	59,011	0,649	0,638	0,652
CRECIMIENTO	DESARROLLO PROFESIONAL	Dile Profesional	4	1	61,129	0,772	0,736	0,786
		Satisfaccion	4	1	52,157	0,696	0,684	0,693
	DESARROLLO PERSONAL	sentido de pertenencia	4	1	61,779	0,753	0,731	0,788
		imagen de la empresa	4	1	59,198	0,728	0,735	0,763

Las variables cuentan con cuatro ítems cada una excepto negociación que cuenta con tres, la varianza explicada es superior al 50%, el KMO es mayor al 0.5 lo que proporciona validez a sus resultados. El instrumento es confiable gracias a que su alfa de cronbach es superior al 0.6. Las cargas factoriales de cada ítem son superiores al 0,6.

Jerarquización de variables

Con el fin de analizar la percepción del Clima Organizacional, en cada una de las variables se calculó el nivel de aceptación y se ordenaron de mayor a menor, con el fin de ser jerarquizadas.

Tabla 7. Estadísticas de muestra única

Estadísticas de muestra única			
Variables	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Sentido de pertenencia	91,9%	0,0919	0,0082
Imagen de la empresa	91,1%	0,1062	0,0095
Satisfacción	88,6%	0,1099	0,0098
Cooperación	87,4%	0,1188	0,0106
Conexión con la misión	86,2%	0,1127	0,0101
Condiciones de trabajo	84,7%	0,1368	0,0122
Liderazgo	84,7%	0,1631	0,0145
Comunicación	82,8%	0,1374	0,0123
Negociación	79,4%	0,1672	0,0149
Desarrollo Profesional	78,5%	0,1772	0,0158
Clima O	85,3%	0,1013	0,0091

Esta información nos permite observar el porcentaje de percepción de cada una de las variables de clima y Engagement.

Tabla 8. Porcentaje de percepción de variables de Clima

Variable	%Percepción
Sentido de pertenencia	91,9%
Imagen de la empresa	91,1%
Satisfacción	88,6%
Cooperación	87,4%
Conexión con la misión	86,2%
Condiciones de trabajo	84,7%
Liderazgo	84,7%
Comunicación	82,8%
Negociación	79,4%
Desarrollo Profesional	78,5%
Clima Organizacional	85,3%

La percepción del Clima Organizacional de los empleados encuestados está por encima del 85%, las variables con percepción superior al 90% son sentido de pertenencia e imagen de la empresa, las variables con porcentaje inferior al 80% son negociación y desarrollo profesional, dichos resultados permiten inferir que los empleados valoran y se sienten involucrados directamente con la empresa y su imagen y uno de los principales focos a atacar son el manejo de clientes internos y externos, además de un programa de crecimiento profesional.

Tabla 9. Porcentaje de percepción de variables de Engagement

Engagement	
Variable	%Percepción
Vigor	86,9%
Absorción	85,3%
Dedicación	89,0%
Engagement	87,1%

Este estudio arroja que la percepción del Engagement es del 87% colocándola en un nivel superior a la del clima en general, permitiendo observar que la percepción del clima y el Engagement son proporcionales, en el caso del Engagement la variable con mayor percepción es la dedicación, lo que se interpreta como el esmero en la realización de la labor y el empeño en el desarrollo de nuevos proyectos en pro de la construcción de ciudad, acorde a la misión y al propósito superior de la empresa que es “la construcción de ciudad y sociedad con amor y las mejores emociones”

Respecto a la correlación entre Clima Organizacional y Engagement, se cumple al Hipótesis 1 en la cual se estableció que las áreas que puntúan alto en las dimensiones de Engagement, presentan mejor percepción del clima laboral, como lo son dedicación y sentido de pertenencia con la imagen de la empresa.

Tabla 10. Correlaciones entre Clima Organizacional y Engagement

Correlaciones															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Condiciones de trabajo	1														
2 Liderazgo	,590**	1													
3 Conexión con la misión	,674**	,778**	1												
4 Comunicación	,618**	,637**	,695**	1											
5 Cooperación	,648**	,648**	,685**	,656**	1										
6 Negociación	,463**	,319**	,368**	,369**	,277**	1									
7 Desarrollo Profesional	,603**	,447**	,469**	,460**	,533**	,349**	1								
8 Satisfacción	,582**	,677**	,724**	,680**	,623**	,281**	,502**	1							
9 Sentido de pertenencia	,621**	,564**	,631**	,572**	,573**	,382**	,490**	,686**	1						
10 Imagen de la empresa	,733**	,672**	,679**	,627**	,679**	,343**	,577**	,647**	,678**	1					
11 Clima Organizacional	,837**	,809**	,847**	,806**	,796**	,552**	,716**	,798**	,768**	,836**	1				
12 Vigor	,748**	,691**	,762**	,670**	,670**	,413**	,591**	,726**	,695**	,732**	,851**	1			
13 Absorción	,583**	,636**	,696**	,630**	,590**	,374**	,403**	,603**	,602**	,598**	,718**	,700**	1		
14 Dedicación	,609**	,554**	,680**	,604**	,578**	,397**	,590**	,680**	,721**	,669**	,768**	,806**	,674**	1	
15 engagement	,715**	,693**	,788**	,702**	,678**	,436**	,585**	,741**	,744**	,737**	,863**	,924**	,874**	,915**	1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla muestra las correlaciones altas (mayores a 0.7) y positivas que existen entre el Clima Organizacional y las variables de Engagement, es decir que a mayor percepción del Clima Organizacional existe mayor Engagement en el personal de la empresa.

Igualmente correlacionando las variables de clima y Engagement con la variable antigüedad en la empresa, se encontró que la antigüedad no presenta correlación con ninguna de los dos constructos y que el clima y el Engagement están correlacionados positivamente y significativamente en un alto grado (0.863).

Tabla 11. Correlaciones de Clima Organizacional y Engagement con la antigüedad en la empresa

Correlaciones				
		Antigüedad en la empresa	Clima Organizacional	Engagement
Antigüedad en la empresa	Correlación de Pearson	1	,166	,054
	Sig. (bilateral)		,066	,545
	N	126	124	126
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	,166	1	,863**
	Sig. (bilateral)	,066		,000
	N	124	124	124
Engagement	Correlación de Pearson	,054	,863**	1
	Sig. (bilateral)	,545	,000	
	N	126	124	126

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Para hacer un análisis más detallado se presenta la percepción del Clima Organizacional por género, así:

Tabla 12. Clima Organizacional vs variable de género

PERCEPCIÓN DE VARIABLES DE CLIMA POR GÉNERO	GÉNERO	
	MASCULINO	FEMENINO
	Media	Media
Condiciones de trabajo	86,74%	81,85%
Liderazgo	84,88%	84,38%
Conexión con la misión	86,30%	85,94%
Comunicación	83,56%	81,73%
Cooperación	88,09%	86,42%
Negociación	79,05%	79,81%
Desarrollo Profesional	81,76%	73,92%
Satisfacción	89,78%	87,02%
Sentido de pertenencia	93,16%	90,02%
Imagen de la empresa	92,82%	88,58%
Clima organizacional	86,33%	83,97%

Al revisar los resultados de la percepción de Clima respecto al género, se observa que los hombres tienen mayor percepción del clima que las mujeres. Lo cual rechaza la hipótesis en la que se plantea que el género femenino percibe positivamente el Clima Organizacional y correlaciona con mayores niveles de Engagement, pues, aunque la percepción en general es positiva, no significa que exista una diferencia significativa entre hombres y mujeres. La variable con la percepción más baja es negociación para hombres y mujeres y la más alta para ambos es sentido de pertenencia

Tabla 13. Engagement vs variable de género

PERCEPCIÓN DE VARIABLES DE ENGAGEMENT POR GÉNERO	GÉNERO	
	MASCULINO	FEMENINO
	Media	Media
Vigor	88,60%	84,38%
Absorción	86,57%	83,41%
Dedicación	90,37%	87,14%
Engagement	88,51%	84,98%

En referencia al Engagement los resultados son similares pues es un poco superior el nivel que manifiestan los caballeros, encontrándose por encima de las mujeres. El nivel más bajo se presenta en absorción en las mujeres.

Tabla 14. Clima Organizacional vs variables de género y edad

CLIMA ORGANIZACIONAL VS GÉNERO Y EDAD	EDAD							
	De 18 a 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 50 años		Más de 50 años	
	GÉNERO		GÉNERO		GÉNERO		GÉNERO	
	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO
	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Condiciones de trabajo	89,58%	82,03%	83,33%	80,21%	87,50%	81,82%	92,86%	89,06%
Liderazgo	87,50%	82,03%	83,56%	82,99%	85,69%	85,51%	83,04%	89,06%
Conexión con la misión	90,97%	88,28%	84,72%	85,42%	85,00%	83,81%	91,96%	95,31%
Comunicación	86,11%	85,16%	82,41%	79,51%	83,75%	80,68%	83,93%	90,63%
Cooperación	90,97%	88,28%	88,66%	85,07%	86,90%	85,23%	87,50%	95,31%
Negociación	79,63%	86,46%	75,62%	75,00%	82,53%	80,68%	76,19%	83,33%
Desarrollo Profesional	85,42%	76,56%	77,08%	70,14%	82,71%	75,28%	91,07%	78,13%
Satisfacción	87,50%	85,94%	87,96%	86,11%	90,93%	86,65%	94,64%	95,31%
Sentido de pertenencia	96,53%	88,28%	90,51%	91,67%	93,55%	88,35%	97,32%	95,31%
Imagen de la empresa	92,36%	89,84%	91,67%	88,54%	93,35%	86,93%	95,54%	95,31%
Clima organizacional	88,66%	85,29%	84,55%	82,47%	86,52%	83,49%	89,40%	90,68%

El presente estudio arroja que el clima varía respecto a la edad, presentando una percepción positiva en personas mayores de 50 años en especial en el género femenino, en las demás edades supera la percepción el género masculino. La percepción más baja se observa en las mujeres de 26 a 35 años.

Tabla 15. Engagement vs variables de género y edad

ENGAGEMENT VS GÉNERO Y EDAD	EDAD							
	De 18 a 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 50 años		Más de 50 años	
	GÉNERO		GÉNERO		GÉNERO		GÉNERO	
	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO
	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Vigor	91,0%	85,9%	85,6%	81,3%	89,3%	85,2%	93,8%	90,6%
Absorción	86,8%	82,0%	84,3%	80,6%	87,3%	84,9%	92,0%	90,6%
Dedicación	94,4%	90,6%	86,3%	83,7%	92,3%	88,4%	92,0%	89,1%
Engagement	90,7%	86,2%	85,4%	81,8%	89,7%	86,2%	92,6%	90,1%

En este caso los niveles de Engagement se observan altos principalmente en los mayores de 50 años en ambos géneros, pero adicionalmente se ve de la misma manera en los hombres en el rango de edad entre 18 y 25 años. Se observa menos Engagement en mujeres de 26 a 35 años.

Se corrobora de esta manera la existencia de la correlación entre los constructos de Clima Organizacional y Engagement, pues a mayor Clima Organizacional se presenta mayor Engagement como es el caso de las personas mayores de 50 años; y quienes presentaron menor percepción del Clima Organizacional (grupo de edad de 26 a 35 años) presentaron menores porcentajes de Engagement.

Tabla 16. Clima Organizacional vs variable de antigüedad

CLIMA ORGANIZACIONAL VS ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA					
	De 0 a 1 años	De 2 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años	De 15 a 19 años	Más de 19 años
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Condiciones de trabajo	85,16%	80,93%	86,67%	90,63%	82,50%	85,42%
Liderazgo	84,64%	80,29%	87,50%	84,38%	86,25%	97,92%
Conexión con la misión	85,94%	83,33%	87,07%	90,63%	83,75%	100,00%
Comunicación	82,55%	79,49%	84,17%	88,19%	81,25%	93,75%
Cooperación	89,06%	83,65%	89,17%	91,88%	80,00%	93,75%
Negociación	76,39%	77,14%	81,48%	78,33%	86,67%	91,67%
Desarrollo Profesional	78,91%	72,28%	81,39%	83,13%	86,25%	85,42%
Satisfacción	87,24%	85,10%	90,97%	93,13%	87,50%	97,92%
Sentido de pertenencia	90,10%	89,74%	93,47%	96,88%	90,00%	95,83%
Imagen de la empresa	91,41%	87,98%	92,92%	95,63%	85,00%	95,83%
Clima organizacional	85,14%	81,99%	87,30%	88,22%	84,92%	93,75%

Parece que las personas durante el primer año en la empresa perciben positivamente el clima, lo que no es tan alto en el rango de antigüedad de 2 a 4 años, el cual aumenta en el rango de personas que llevan de 5 a 14 años y es más notorio en las personas que tienen más de 19 años de Antigüedad, se comprueba la hipótesis que a mayor antigüedad mayor clima.

Tabla 17. Engagement vs variable de antigüedad

ENGAGEMENT VS ANTIGÜEDAD	ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA					
	De 0 a 1 años	De 2 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 14 años	De 15 a 19 años	Más de 19 años
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Vigor	86,2%	84,1%	88,5%	91,9%	86,3%	87,5%
Absorción	85,7%	84,5%	85,8%	85,0%	80,0%	93,8%
Dedicación	89,3%	87,5%	90,0%	93,1%	82,5%	89,6%
Engagement	87,1%	85,4%	88,1%	90,0%	82,9%	90,3%

Los niveles de Engagement se presentan mayores niveles respecto a la antigüedad, específicamente en las personas que tienen entre 10 a 14 años en la empresa y más de 19 años, se cumple la hipótesis, que a mayor antigüedad, mayores son los niveles de Engagement, es curioso que se observe un nivel ligeramente inferior en las personas que tienen entre 15 y 19 años de antigüedad.

Tabla 18. Clima Organizacional por áreas

CLIMA ORGANIZACIONAL POR ÁREAS	ADMINISTRACIÓN DE OBRA	ADMINISTRACIÓN DE OFICINA	COMERCIAL	COMPRA S	CONTABILIDAD	DISEÑO	GESTIÓN HUMANA	POSVENT A	SUBGERENTES	TECNICA 1	TECNICA 2	TOPOGRAFÍA	OTROS	CLIMA GENERAL
	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Condiciones de trabajo	94,79%	83,65%	75,33%	89,06%	90,00%	74,22%	87,50%	92,50%	83,75%	87,95%	86,40%	83,75%	90,63%	91,87%
Liderazgo	95,83%	84,62%	83,22%	85,94%	93,75%	79,69%	86,46%	97,50%	88,75%	80,36%	84,56%	74,38%	85,94%	91,07%
Conexión con la misión	92,71%	85,58%	83,88%	87,50%	92,50%	82,03%	89,06%	92,19%	85,00%	82,14%	90,07%	78,13%	90,63%	88,64%
Comunicación	90,63%	80,29%	79,28%	85,94%	92,50%	73,44%	88,54%	95,00%	83,75%	79,02%	86,76%	75,00%	76,56%	87,40%
Cooperación	92,71%	85,58%	81,25%	90,63%	95,00%	83,59%	91,15%	96,25%	87,50%	83,04%	90,07%	86,25%	90,63%	86,15%
Negociación	80,56%	75,64%	81,14%	81,25%	91,67%	62,50%	76,39%	100,00%	76,67%	84,52%	81,37%	73,33%	70,83%	84,72%
Desarrollo Profesional	76,04%	72,60%	72,70%	89,84%	68,75%	69,53%	83,85%	90,63%	71,25%	84,38%	82,72%	79,38%	76,56%	84,67%
Satisfacción	93,75%	88,46%	88,49%	89,06%	95,00%	81,25%	89,58%	96,25%	88,75%	86,61%	92,28%	82,50%	82,81%	82,80%
Sentido de pertenencia	94,79%	89,90%	91,45%	96,88%	97,50%	84,38%	91,67%	98,75%	90,00%	92,86%	92,28%	89,38%	89,06%	79,37%
Imagen de la empresa	97,92%	88,94%	85,86%	97,66%	97,50%	86,72%	93,75%	98,75%	83,75%	91,07%	93,38%	86,88%	92,19%	78,50%
Clima Organizacional	90,97%	83,53%	82,26%	89,38%	91,42%	77,73%	87,80%	95,47%	83,92%	85,19%	87,99%	79,05%	84,58%	85,34%

Las áreas que se destacan por la percepción de un ambiente laboral positivo son posventa, contabilidad y administración de obra, sin presentar una percepción necesariamente negativa, pero si en un nivel un poco inferior encontramos al área de diseño y topografía, las variables a impactar inmediatamente por estar inferior al 69% son negociación y desarrollo profesional.

Tabla 19. Engagement por áreas

ENGAGEMENTS POR ÁREAS	ADMINISTRACIÓN DE OBRA	ADMINISTRACIÓN DE OFICINA	COMERCIAL	COMPRA S	CONTABILIDAD	DISEÑO	GESTIÓN HUMANA	POSVENTA	SUBGERENTES	TECNICA 1	TECNICA 2	TOPOGRAFÍA	OTROS	TOTAL ENGAGEMENT
	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Vigor	90,63%	84,62%	84,21%	92,19%	91,25%	76,56%	88,02%	96,25%	82,50%	88,39%	88,24%	85,00%	89,06%	89,04%
Absorción	83,33%	82,69%	81,58%	89,84%	93,75%	78,91%	84,38%	93,75%	90,00%	85,71%	88,97%	81,25%	85,94%	86,86%
Dedicación	91,67%	83,17%	87,50%	92,97%	96,25%	77,34%	89,58%	95,00%	86,25%	91,52%	93,75%	86,88%	89,06%	85,27%
Engagement	88,54%	83,49%	84,43%	91,67%	93,75%	77,60%	87,33%	95,00%	86,25%	88,54%	90,32%	84,38%	88,02%	87,05%

Los niveles de Engagement son superiores en el área de posventa y en el segundo lugar contabilidad, luego compras y por último técnica 2, el nivel más bajo se presenta en diseño con un 77,60%.

Otro análisis realizado, fue el de la regresión lineal, que ayuda a confirmar el análisis correlacional y explica como el Clima Organizacional depende del comportamiento de las variables de Engagement, es decir:

$$\text{Clima Organizacional} = \text{cte.} + a_1 X_1 + a_2 X_2 + a_3 X_3$$

X_n = Variables de Engagement

Clima explicado por las variables de Engagement

Tabla 20. Regresión lineal de Clima Organizacional y Engagement

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,138	,037		3,701	,000
Vigor	,493	,069	,567	7,106	,000
Absorción	,183	,056	,207	3,248	,002
Dedicación	,148	,066	,173	2,241	,027

a. Variable dependiente: Clima Organizacional

Tabla 21. Resumen del modelo de correlación de Pearson

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,874 ^a	,764	,758	,04982

a. Predictores: (Constante), Dedicación, Absorción, Vigor

Las tablas anteriores muestran que las variables de Engagement (Vigor, absorción y dedicación) explican en un 87,4% el Clima Organizacional y que la variable vigor es la que más peso tiene de las tres variables, seguida por la absorción y luego la dedicación.

Engagement explicado por las variables de clima

Tabla 22. Regresión lineal de Engagement y Clima Organizacional

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,007	,053		,124	,901
Condiciones de trabajo	,057	,059	,074	,958	,340
Liderazgo	,013	,049	,020	,266	,791
Conexión con la misión	,258	,081	,275	3,183	,002
Comunicación	,074	,054	,096	1,356	,178
Cooperación	,024	,063	,027	,372	,711
Negociación	,040	,033	,063	1,209	,229
Desarrollo Profesional	,056	,035	,095	1,602	,112
Satisfacción	,116	,074	,121	1,575	,118
Sentido de pertenencia	,254	,079	,222	3,210	,002
Imagen de la empresa	,098	,079	,099	1,242	,217

a. Variable dependiente: Engagement

Tabla 23. Resumen del modelo de correlación de Pearson

Resumen del modelo de la correlación de Pearson				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,881 ^a	,776	,756	,05202

a. Predictores: (Constante), Imagen de la empresa, Negociación, Desarrollo Profesional, Comunicación, Sentido de pertenencia, Liderazgo, Cooperación, Satisfacción, Condiciones de trabajo, Conexión con la misión

El Engagement está explicado por las variables de Clima Organizacional en un 88.1% y las variables de clima que más impacto tienen en el Engagement son conexión con la misión y sentido de pertenencia.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Es claro que la constructora obtuvo durante este estudio unos resultados muy positivos, esto se debe a que la empresa se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, sin embargo, se deben dejar planteadas esas buenas prácticas con el fin que se mantengan, incluso se mejoren, a continuación se mencionan estas prácticas:

Estrategia de sostenimiento

- **Fondo de empleados:** Ahorro y beneficios (Auxilios, integraciones, préstamos y convenios)
- **Beneficio económico extralegal:** Libremente y según los resultados de la Compañía: Bonificación anual a fin de año como regalo de navidad un salario adicional
- **Vacaciones compartidas:** cada 2 años, se realiza un paseo internacional con todo pago Organizado por el fondo de empleados y la empresa.
- **Auxilio de vivienda:** Según antigüedad en la empresa, descuentos para compra de vivienda, a partir del segundo año se tienen establecidos porcentajes en el valor del inmueble
- **Celebramos días especiales:** Nos gusta estar presentes en las fechas especiales: cumpleaños, día de la madre, día del padre, fiesta de disfraces y navidad
- **Crédito y auxilio educativo:** Desde el segundo año, se puede solicitar préstamo a 0 interés para estudiar tecnologías, pregrado o posgrado y de acuerdo a calificaciones al final del periodo académico, la empresa subsidiará un porcentaje de la deuda
- **Primero mi Primaria:** Un programa cubierto al 100% por la empresa () creado en convenio con COMFAMILIAR para que los colaboradores cierren su proceso educativo (Primaria y Bachillerato), incluye salón en cada proyecto, docentes, matrícula, módulos, 4 horas a la semana, dos del trabajador y dos de la empresa y refrigerio por parte de los contratistas.

- **Apoyo en calamidades:** existen situaciones desafortunadas como accidentes, desastres y enfermedades graves que afectan la estabilidad emocional y económica del trabajador, en cada situación se analiza y se maneja con flexibilidad horaria y/o apoyo económico.
- **Boletines internos:** información permanente en los correos electrónicos y WhatsApp y boletín físico cada dos meses en los que se transmite información de los eventos, fotografías, información de las diferentes áreas y noticias de interés general, además, de promover los proyectos en venta.
- **Proceso de Atracción:** se tiene implementado proceso para realizar la selección de nuevos empleados, con el fin de atraer al personal idóneo al cargo y a la cultura organizacional.
- **Proceso de Inducción:** se desarrollan una serie de actividades que van desde entrega de un detalle de bienvenida hasta plan de entrenamiento con las áreas a relacionarse en su cargo y por supuesto su jefe inmediato, con el fin de lograr una rápida adaptación a la compañía.
- **SG-SST:** si bien es un cumplimiento normativo trascendemos las normas haciendo actividades adicionales que contribuyen a la seguridad y salud en el trabajo y cada vez mejor establecidos los diferentes comités y brigadas, con equipos muy empoderados.

La mejora de estas actividades se puede establecer en disminución del tiempo de antigüedad para los auxilios educativos y de vivienda, continuar mejorando la comunicación con el fondo de empleados y con gestión humana a través de herramientas tecnológicas como plataformas que agilicen los procesos de formatos, solicitudes de vacaciones, permisos, licencias y certificados laborales.

Estas actividades le apuntan a las variables más altas obtenidas en esta investigación, como son; Sentido de pertenencia, Imagen de la empresa, Dedicación, Vigor.

Estrategia de mejoramiento

El primer paso es realizar una presentación por parte de gestión humana a los directivos, con el fin que conozcan objetivamente la percepción que tienen los colaboradores del Clima Organizacional y sus niveles de Engagement y apoyen las actividades propuestas en pro de mejorar el ambiente, en segundo lugar exponer de manera general de los resultados a todos los miembros de la empresa, realizar la presentación por áreas a manera de grupos focales en los que se pueda aterrizar más información que no haya sido obtenida a través de la encuesta, en esta reunión discutir el tipo de actividades que pueden aportar a la mejora de los resultados obtenidos y así lograr una base de actividades de bienestar que logren llegar o movilizar a la mayoría de los empleados, es decir, trabajar con sus necesidades, esta actividad tiene un mes de duración. En tercer lugar, con las mencionadas necesidades actualizar el programa bienestar que tenemos que apunte a la mejora de la percepción del ambiente laboral y mayor Engagement, lo que se hace y aprueba en 2 meses más. Las demás actividades grupales o de formación se establecerán una vez al mes en un cronograma de actividades e incluyéndolos en el plan anual de capacitación.

De igual forma se obtuvieron unas variables que sin estar afectando seriamente la percepción del Clima Organizacional y los niveles de Engagement, si se pueden establecer propuestas para fortalecerlos:

Desarrollo Profesional: es necesario establecer mesas de trabajo mensuales por áreas donde se estimule a formular nuevos retos para los cargos, rediseños de puestos de trabajo, a mediano plazo revisar la estructura de la empresa para generar posibilidades de ascenso o plan carrera que

le permita a las personas que se están convirtiendo en profesionales crecer dentro de la empresa, con el fin que no deban buscar alternativas afuera o se frustren en actividades rutinarias en sus cargos. Propiciar comités de innovación en los cuales los aportes de los empleados sean escuchados y bajo todo un procedimiento llevados al acto. Determinar objetivos e indicadores para las áreas como herramienta de mejora continua.

Negociación: dentro del programa de gestión del conocimiento, incluir formación en negociación, manejo de clientes.

Absorción: esta variable apunta a alta concentración en la tarea al punto de percibir que el tiempo pasa demasiado rápido, en la literatura, se han encontrado discusiones acerca de los beneficioso o no que puede resultar para el empleado la alta absorción, pues definitivamente se requiere un equilibrio entre la familia y el trabajo, por lo tanto, el resultado obtenido es positivo y no es necesario impactarlo.

Se deben seguir propiciando espacios de formación en competencias blandas, out training, desarrollo personal, elaboración de programa de coaching para fortalecer el liderazgo y la comunicación organizacionales los jefes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La percepción del Clima Organizacional y los niveles de Engagement en el personal directo de la constructora de la ciudad de Pereira, en la cual se realizó la medición son positivos en general; lo que no significa que no existan algunas oportunidades de mejora o necesidad de intervención, de igual manera se debe establecer nuevas estrategias para que se fortalezca el Engagement y de paso la percepción del ambiente laboral en las áreas que es adecuado.

El estudio entrega a la organización su propia herramienta, la cual fue ajustada a las necesidades de la empresa con el fin de medir el Clima Organizacional y el Engagement, lo cual, le permitirá hacer mediciones posteriores y hacer seguimiento y monitoreo de las variables.

Definitivamente la correlación existente entre clima y Engagement es positiva y se manifiesta en la coherencia de sus resultados de las variables en cada constructo respecto a las variables sociodemográficas, a mayor Engagement mejor percepción del ambiente laboral.

La variable de Clima Organizacional mejor percibida es el sentido de pertenencia, está definida en preguntas sobre la identificación, aprecio y gratitud con la empresa, respecto al Engagement la variable más alta y cerca al nivel muy alto con un 89% es la dedicación, la cual está definida como el sentido de sentirse orgulloso de su trabajo e inspirado, este es un buen impulsador del mantenimiento del clima, porque el afecto por la empresa permite movilizar las diferentes estrategias.

El personal que integra la constructora en su mayoría es joven y la estabilidad laboral se ve demostrada en el alto porcentaje de personas que llevan más de 5 años en la empresa.

La edad influye positivamente en la percepción del Clima Organizacional y el Engagement, a mayor edad mejor percepción del ambiente laboral y de los niveles de dedicación, absorción y dedicación.

La antigüedad influye en la percepción que tienen las personas del Clima Organizacional y el Engagement, se observa que las personas que llevan menos de un año, tienen una percepción positiva respecto a los constructos, y las personas que llevan más de 19 años también.

Las variables con los resultados más bajos son desarrollo profesional y negociación, hacen referencia al crecimiento y posibilidades de ascenso dentro de la organización y establecimiento de estrategias de manejo de los conflictos con clientes externos o internos, respectivamente. Parte de las estrategias es revisar los cargos y establecer actividades retadoras antes de generar un plan carrera dentro de la organización, también se debe documentar el proceso de convocatorias internas. La negociación se puede fortalecer a través de procesos de formación. En cuanto al Engagement la variable más baja respecto a las demás es absorción, aunque se encuentra en un nivel alto, la cual menciona la capacidad de concentrarse en la labor, también, es sano que se maneje en este nivel porque como lo nombra la literatura demasiado nivel de concentración puede interferir en actividades familiares o sociales y la productividad en el trabajo se logra gracias al equilibrio del entorno.

La percepción del Clima Organizacional y los niveles de Engagement en general es menor en las mujeres que en los hombres.

De acuerdo con los resultados por áreas se debe prestar atención al área de diseño que se encuentra por debajo del 80 % en la percepción del clima y de niveles de Engagement y

topografía en Clima se encuentra bajo el mismo rango, el área con mejor Clima Organizacional y Engagement es posventa por encima del 95%, le sigue contabilidad.

El Engagement explica las variables de clima, en especial la de vigor, la cual se trata de la vitalidad, entusiasmo y energía que se le imprime a la labor, esta se convierte en una de las estrategias de sostenimiento de los resultados positivos que se obtuvieron en este estudio. Así mismo, el Clima Organizacional explica las variables del Engagement con un peso importante en la variable conexión con la misión y sentido de pertenencia.

Se corrobora la hipótesis de la correlación entre Clima Organizacional y Engagement, se rechaza la hipótesis en la que se esperaba que las mujeres presentaran mejor percepción del Clima Organizacional y mayores niveles de Engagement, también se comprobó que el Engagement es proporcional a la antigüedad, es decir, a mayor edad mayores niveles de dedicación, absorción y compromiso.

Los resultados positivos son consecuencia de las estrategias que se vienen implementando, en las cuales se valora el ser humano, desde sus condiciones laborales y actividades de bienestar, no obstante, se debe seguir trabajando en más estrategias para mantener y fortalecer el ambiente laboral y el compromiso organizacional, se finaliza el estudio con la propuesta de intervención ajustada a las características de la empresa y enfocada en las necesidades de los clientes más importantes... los empleados.

Recomendaciones

En próximos estudios se debería aplicar en varias empresas del sector con el fin de ampliar la muestra y continuar validando la correlación de los constructos de Clima Organizacional y

Engagement. Durante el análisis de la información se observó que el rango de edad entre 36 y 50 años resulta ser muy amplio para el análisis y la comparación con la antigüedad en la empresa, puede ser revisada la correlación entre antigüedad y edad, se considera que a mayor antigüedad mayor edad, y aunque tiende a ser proporcional no necesariamente se da en todos los casos.

Se sugiere revisar en la literatura las características que pueden llevar a que las personas jóvenes y mayores manejen mejor percepción del ambiente y niveles de Engagement.

Se puede indagar que afecta a las personas que llevan entre 2 y 5 años en la empresa para que disminuya su percepción del clima y el Engagement.

También se puede ampliar la variable de negociación a más ítems que amplíen el concepto.

Los resultados de este estudio deben ser socializados a la empresa y sus directivos, con el fin que se autoricen las estrategias de intervención, en especial actuar sobre las áreas que presentan la percepción del ambiente laboral y por consecuencia los niveles de Engagement más bajos.

Revisar en próximas investigaciones las características que diferencian hombres y mujeres en el trabajo que ocasionan que el clima y el Engagement sea mejor percibido en hombres que en mujeres y al ampliarla muestra a otras empresas del sector se corrobore esta conclusión.

En próximos estudios dentro de la organización se puede profundizar en variables respecto a la percepción del direccionamiento y objetivos estratégicos, ya que en esta investigación no fue posible por la transición en la que se encuentra dicho proceso.

Debido a los resultados positivos arrojados por este estudio y la estabilidad del personal respecto a la antigüedad, se sugiere realizar esta medición cada 2 años.

REFERENCIAS

- Álvarez, J., & González, A. 2005. Nociones de crecimiento y desarrollo económico. Recuperado de: http://www.usc.es/~econo/RGE/Vol15_2/castelan/nb1c.pdf
- Bakker, A. B., & Rodríguez, A. (2013). Engagement En El Trabajo. Salud Laboral: Riesgos Laborales Psicosociales y Bienestar Laboral. Recuperado de: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_320.pdf. Ediciones pirámide.
- Benevides, A., Fraiz, D., & Porto, P. (2011). Escala de Utrecht de Engagement en el trabajo. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, (2), 48. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Cardona Echeverri, D. R. & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de Clima Organizacional. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232014000200010&lng=pt&nrm=.pf&tlng=es
- Decreto 1072 de 2015, sector trabajo. Capítulo 6 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo. Bogotá, 26 de mayo de 2015. Recuperado el: 30 de octubre de 2018, de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=72173
- Frías Hernández, M. C.; Carranza Ortegon, G., & Pérez Sánchez, A. (2015). Modelo De Factores Explicativos De Clima Organizacional En Los Medios De Comunicación Del Estado De Tabasco. En memorias: XX Congreso internacional de contaduría, administración e informática, Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México D.F.: Oxford University Press

García, M., Escalante, M. & Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad", en *Contribuciones a la Economía*. Extraído 30 Octubre 2018, Sitio web: <http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

Garrido-Pinzón, J., Uribe-Rodríguez, A., & Blanch, J. (2011). Riesgos Psicosociales Desde La Perspectiva De La Calidad De Vida Laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 14 (2), 27-34.

Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, Construcción Y Validación De Un Instrumento Que Evalúa Clima Organizacional En Empresas Colombianas, Desde La Teoría De Respuesta Al Item. Universidad Católica De Colombia. Recuperado de: http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/482

Jiménez, B. M.; Zúñiga, S. C. De; Sanz-vergel, A. I.; Rodriguez-muñoz, A., & Pérez, M. B. (2010). El “Burnout” Y El “Engagement” En Profesores De Perú. Aplicación Del Modelo De Demandas-Recursos Laborales

Kreitner, R.; Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill

Méndez A., Carlos Eduardo (2005). Clima Organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Recuperado de: [Dialnet-ClimaOrganizacionalEnEmpresasColombianas19802004-5096800.pdf](#)

Montoya, D., Restrepo López, C., & Arboleda, Ramírez Viana, A. (Revista de Negocios Internacionales Vol. 3 N° 2. Universidad Eafit, Remesas como instrumento de crecimiento económico en Colombia: remesas y el sector de la construcción en Colombia Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/>

Icontec. (23 de 09 de 2015. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Recuperado el: 22 de octubre de 2018, de www.minvivienda.gov.co/Documents/.../Sistemas-de.../NTC_ISO_9001_2015.pdf

Pérez, Á., & Casal, C. (2014). Actitudes y Engagement en el trabajo como antecedentes del comportamiento altruista Attitudes and Engagement at Work as, 23–42.

Ramírez Gutiérrez, Z.; Gómez Sánchez, A. M. (2017) Determinantes de la estructura de vencimiento de la deuda en las empresas no cotizadas de los sectores industrial y de la construcción en Colombia de 2008 a 2014. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6409429>

Salanova, M.; Schaufeli, W. B. (2004). Engagement de los empleados: Un reto emergente para dirección de recursos humanos. Estudios Financieros, 261, 109-138.

Salazar Estrada, J. G.; Guerrero Pupo, J. C.; Machado Rodríguez, Y. B.; Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Saldarriaga G., J. (20 de 01 de 2018). El Diario.com.co. Recuperado el 10 de 09 de 2018, de Saldarriaga G., J. (2018)<http://eldiario.com.co/seccion/OPINION/la-econom-a-de-risaralda-dependiente-de-ingresos-por-remesas1801.html>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, Jennifer S., Aguilar, M. A., & Giraldo J. (2006). Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). P.329-349. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v2n2/v2n2a13.pdf>

Vera Poseck, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 27 (1), 3-8.

<https://www.larepublica.co/especiales/eje-cafetero/cuales-son-los-empleos-mas-solicitados-en-el-eje-cafetero-2744035>

Revista Dinero (29 de 12 de 2017). Dinero.com. Recuperado el 03 de 10 de 2018, Tasa de desempleo en noviembre llegó a 8,4%. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/tasa-de-desempleo-noviembre-2017/253740.12>

URLS DE CONSULTA

<https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

<http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>

Anexos

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para terminar el proceso de revisión integral del desempeño, a continuación, encontrará una encuesta que busca medir ""Cómo lo estamos haciendo"" como empresa para acompañar el desempeño integral del equipo y su bienestar.

Tus respuestas son confidenciales y de uso exclusivo del área de Gestión Humana. No olvides que tu sinceridad contribuye a tu beneficio y al de la empresa.

NOMBRE _____

CÉDULA _____

Para cada afirmación, Selecciona con una X la opción con la que más te sientas identificado, colocando especial atención en no dejar ninguna afirmación sin contestar.

Genero

	Masculino
	Femenino

Edad

	18 – 25 años
	26 – 35 años
	36 – 50 años
	Más de 50 años

Antigüedad en la Empresa

	0 – 1 años
	2 – 4 años
	5 – 9 años
	10 – 14 años
	15 – 19 años
	Más de 19 años

Es usted lider de área

	SI
	NO

	Muy De Acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Muy En Desacuerdo
Considero que existe una adecuada distribución de la carga de trabajo en mi dependencia o área				
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo				
El tiempo vuela cuando estoy trabajando				
Estoy entusiasmado con mi trabajo				
Planteo a mi jefe inmediato inquietudes y problemas de mi trabajo				
Mi jefe mantiene una actitud amable y cordial con el equipo de trabajo				
Es frecuente la ayuda y la colaboración entre los colaboradores de la organización				
Se establecen conversaciones claras y respetuosas ante un conflicto o desacuerdo con cliente interno o externo				
Disfruto mi trabajo				
Me siento importante y valioso como persona en la empresa				
Siento que el ambiente de trabajo en esta empresa es positivo				
Cuento con los suministros y el equipo para hacer bien mi trabajo				
Soy muy persistente en mi trabajo				

Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí				
Estoy orgulloso del trabajo que hago				
Acepto con gusto las órdenes de mi jefe inmediato cuando me asigna un trabajo				
Conozco bien cómo contribuye mi trabajo al de otros				
El nivel de confianza que tengo con mis compañeros de área para confiarles las inquietudes y problemas personales que afectan mi rendimiento en el trabajo es alto				
La empresa tiene establecido como manejar a un cliente molesto				
Mi trabajo me da la gran oportunidad de usar mi talento				
Tengo un inmenso cariño y respeto por la empresa				
Considero que la empresa se preocupa por el bienestar de la comunidad				
Debo trabajar horas diarias adicionales para completar mi labor				
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar				
Estoy inmerso(muy concentrado) en mi trabajo				
Mi trabajo me inspira				
Mi jefe inmediato me da apoyo para que pueda hacer el trabajo que me corresponde				

Soy informado con antelación de todo aquello que afecta a mi trabajo				
En mi área la gente normalmente ayuda a los demás				
La empresa se esfuerza en capacitarnos para mejorar el servicio al cliente interno o externo				
Obtengo la responsabilidad que quiero en mi trabajo				
Frecuentemente considero que mi trabajo es excelente				
Esta es una de las mejores compañías en las que podría estar trabajando				
Considero que existen unas condiciones físicas adecuadas en mi puesto de trabajo (temperatura, luz, ventilación, etc.)				
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo				
Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo				
Mi trabajo es retador				
Tengo claro los resultados que espera mi jefe de mi labor				
Entrego y recibo retroalimentaciones dentro de un ambiente de respeto				
En el equipo de trabajo al que pertenezco se promueve la confianza y la colaboración				
Hacer bien mi labor, me da estabilidad en este empleo				
Expreso gratitud a la empresa y hablo de ella en términos positivos				

Mis amigos fuera de esta empresa piensan que éste es un buen lugar para trabajar				
Están claramente establecidas las funciones que debo hacer en mi trabajo				
En mi trabajo me siento lleno de energía				
Me “dejo llevar” por mi trabajo*(me concentro mucho en mis labores)				
Mi trabajo está lleno de significado y propósito				
Mi jefe inmediato reconoce mis fortalezas y logros de mi trabajo				
Mis compañeros me tratan con respeto cuando expreso mis puntos de vista				
Considero que existe un buen ambiente laboral entre mis compañeros				
La empresa tiene un espacio para escuchar sus ideas de mejora o cambio de los procesos				
En los últimos 6 meses he pensado en cambiar de empleo				
La empresa goza de un buen reconocimiento en la ciudad				
Creo que trabajo más que los demás				
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando				
Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo				
Mi jefe de área estimula al personal a esforzarse para ser mejor.				

Existe una buena relación entre mi jefe y sus colaboradores				
Considero que la empresa me permite crecer profesional o personalmente				
Cuando hablan de la empresa en mi familia o mis amigos, me siento orgulloso				
Creo que los beneficios laborales que me otorga esta empresa son superiores al de otras empresas				
Los líderes de proceso valoran las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores				
Cuando es posible, mis compañeros y yo trabajamos en equipo para sacar el trabajo adelante				
Creo que tengo opciones de ascender dentro de esta empresa				
Mi jefe inmediato es una de las razones por las cuales cambiaría de empleo				
Mi jefe me otorga los permisos solicitados				
Mi jefe inmediato construye confianza con el equipo, y lo escuchan adecuadamente				
Creo que las actividades de mi trabajo me retan laboral o profesionalmente				

Agradecemos tu valiosa participación